

LA STRUTTURA DEL PIANO STRATEGICO

Nell'elaborare una piattaforma programmatica dell'azione del Dipartimento per i prossimi quattro anni ci si deve necessariamente riferire al piano strategico di Ateneo 2019-2024 e alla conseguente elaborazione del piano integrato di ateneo che è stato definito come «il solco sul quale i Dipartimenti e i Centri interdipartimentali saranno chiamati a condividere programmi di miglioramento (obiettivi dipartimentali) capaci di concorrere agli obiettivi che l'Ateneo si è dato; rappresenterà inoltre la traccia su cui i Dipartimenti saranno chiamati a produrre progetti di ricerca rilevanti, che potranno essere finanziati anche localmente».

Nell'ambito di tale perimetro il piano del DiSEI deve essere orientato a preservare le specificità che lo hanno fino ad ora caratterizzato positivamente ed indicare con precisione gli ambiti nei quali nel prossimo quadriennio dovranno essere colmate lacune e migliorate le prestazioni.

La strategia complessiva dovrà essere condotta sui tre fronti della didattica, della ricerca e della terza missione nella consapevolezza che sul piano della ricerca si collocano le maggiori debolezze e che pertanto su di esso occorrerà agire con maggiore determinazione.

La struttura del piano prevede pertanto una prima descrizione degli obiettivi e delle relative azioni che il Dipartimento si pone rispetto a didattica, ricerca e terza missione che prende le mosse dalla situazione attuale.

Segue poi la programmazione degli interventi di carattere strutturale, funzionali al supporto delle azioni e quindi al raggiungimento degli obiettivi. E pertanto: la definizione dell'orizzonte di internazionalizzazione; la progettazione delle linee per il reclutamento del personale docente; l'organizzazione degli uffici e del Personale tecnico amministrativo; la gestione strategica dei finanziamenti.

DIDATTICA

Premessa sulla situazione attuale

L'offerta formativa del DiSEI comprende due corsi di laurea triennale (Corso di Laurea in Economia Aziendale – CLEA d'ora in avanti – in classe L18 e il Corso di Laurea in Promozione e Gestione del Turismo – TUR d'ora in avanti – in classe L15) e due corsi di laurea magistrale (Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Controllo e Professione – ACP d'ora in avanti - e Corso di Laurea Magistrale in Management e Finanze – M&F d'ora in avanti – entrambi in classe LM77).

Tutti i corsi di laurea del DiSEI sono organizzati secondo un curriculum unico, con la sola eccezione del Corso di Laurea Magistrale in M&F che è articolato in 3 curricula (Finanza, Operational Management, Risorse Umane). Questo corso di laurea è anche l'unico che ha subito un'importante modifica degli ordinamenti didattici negli ultimi anni (a.a. 2017/2018).

Qui di seguito alcuni dati relativamente agli iscritti e laureati dei diversi corsi di laurea del Dipartimento

1. Quanti sono gli studenti del DiSEI

Matricole

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<i>Corsi di laurea triennale</i>					
CLEA	616	583	699	679	752
- di cui Novara	443	433	518	513	545
- di cui Alessandria	173	150	181	166	207
TUR	121	125	132	115	128
<i>Corsi di laurea magistrale</i>					
ACP	86	93	90	95	106
M&F	51	79	66	130	176

Fonte: Statistiche UniUPO <https://statistiche.uniupo.it/>

Il CLEA è il corso di laurea cui si iscrivono più immatricolati del Dipartimento. Nell'ultimo anno accademico (2018/2019) le matricole sono state 752, divise tra le 2 sedi di Novara (545) ed Alessandria (207). Negli ultimi 5 a.a. (dal 2014/2015 al 2018/2019) il CLEA ha aumentato gli immatricolati al 1° anno del 22% con andamenti analoghi a Novara ed Alessandria.

Il TUR ha un numero di immatricolati relativamente stabile, oscillante tra i 115 e i 130.

ACP ha incrementato il numero di immatricolati negli ultimi 5 a.a. di 20 unità (+23%).

M&F ha beneficiato della modifica dell'offerta formativa avvenuta nell'a.a. 2017/2018 dal momento che gli immatricolati sono cresciuti negli ultimi 5 anni di 125 unità, più che triplicando il valore dell'a.a. 2014/2015.

Matricole pure

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<i>Corsi di laurea triennale</i>					
CLEA	528	485	609	579	661
- di cui Novara	387	371	459	447	492
- di cui Alessandria	141	114	150	132	169
TUR	110	111	117	94	114

Fonte: Statistiche UniUPO <https://statistiche.uniupo.it/>

Le matricole pure rappresentano stabilmente circa il 90% degli immatricolati al 1° anno del CLEA di Novara e del TUR, mentre sono leggermente meno (82%) al CLEA di Alessandria.

Iscritti

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<i>Corsi di laurea triennale</i>					
CLEA	1662	1743	1920	1997	2120
- di cui Novara	1330	1302	1421	1502	1584
- di cui Alessandria	332	441	499	495	536
TUR	394	383	416	409	395
<i>Corsi di laurea magistrale</i>					
ACP	212	217	200	218	227
M&F	137	147	155	228	332

Fonte: Statistiche UniUPO <https://statistiche.uniupo.it/>

Gli iscritti al CLEA hanno, nel complesso, abbondantemente superato nell'ultimo anno accademico le 2.000 unità, configurandosi come uno dei corsi di laurea più attrattivi di tutto l'Ateneo.

Gli iscritti al TUR sono relativamente stabili intorno alle 400 unità.

In merito agli iscritti alle lauree magistrali, si osserva il forte incremento di quelli di M&F negli ultimi anni, conseguenza dell'aumento di immatricolati dovuto alla modifica dell'offerta formativa.

2. Provenienza immatricolati DiSEI

Principali province di provenienza degli immatricolati al DiSEI (ordinate in base alla classifica 2018/2019)

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Novara	309	305	304	345	375
Milano	136	152	229	244	234
Alessandria	143	121	158	145	164
Vercelli	87	93	78	89	70
Pavia	38	39	27	31	61
Torino	22	45	36	18	61
Asti	43	40	43	35	54
Varese	33	24	35	33	41
Biella	53	37	46	37	39
VCO	22	39	28	24	27

Fonte: Statistiche UniUPO <https://statistiche.uniupo.it/>

Gli immatricolati del DiSEI provengono principalmente dalla provincia di Novara. Tuttavia la provincia di Milano è ormai stabilmente la 2a provincia di provenienza degli immatricolati del Dipartimento, seguita da Alessandria e Vercelli. Si registra un incremento degli immatricolati proveniente dalle province di Torino, Asti, Varese ed una riduzione di quelli provenienti da Biella.

Immatricolati a.a. 2017/2018 per tipo di diploma di scuola secondaria

	Istituti professionali	Istituti tecnici	Licei scientifici	Altro	Totale
CLEA	44 (6.7%)	337 (51.3%)	131 (19.9%)	145 (22.1%)	657
TUR	25 (21.7%)	42 (36.5%)	9 (7.8%)	39 (33.9%)	115
ACP	13 (13.7%)	49 (51.6%)	19 (20%)	14 (3.2%)	95
M&F	16 (11.6%)	39 (28.3%)	55 (39.9%)	28 (4.3%)	138

Fonte: Statistiche UniUPO <https://statistiche.uniupo.it/>

Gli immatricolati del DiSEI presso i diversi corsi di laurea (triennale e magistrale) provengono in prevalenza da Istituti tecnici, con l'unica eccezione del corso di laurea magistrale in M&F che registra una quota preponderante di studenti provenienti dai licei scientifici. Il TUR si caratterizza per una quota più alta di immatricolati provenienti da istituti professionali, probabilmente data la natura più professionalizzante del corso di laurea.

3. Analisi delle carriere degli immatricolati al DiSEI

Qui di seguito si riporta l'analisi delle carriere degli immatricolati DiSEI nell'a.a. 2016/2017 (ultimo disponibile). Per tutte le analisi *Fonte: Statistiche UniUPO* <https://statistiche.uniupo.it/>

N.B. L'ateneo fornisce i dati relativi agli studenti che hanno formalmente "Rinunciato" agli studi. Tuttavia molti studenti smettono di iscriversi all'a.a. successivo senza presentare formale domanda di rinuncia alla propria segreteria. Questi studenti, trascorso un numero di anni pari alla durata legale del corso di laurea, verranno successivamente dichiarati "Decaduti" dagli uffici amministrativi dell'Ateneo. Il dato fornito dall'Ateneo e che viene utilizzato (in tutti gli Atenei italiani) per redigere le schede SUA non consente quindi di avere una precisa stima del reale tasso di abbandono (o tasso di non conseguimento del titolo) che dovrebbe essere dato dal rapporto tra la somma di "Rinunciatori" e "Decaduti" e il totale degli Immatricolati al 1° anno.

CLEA: Analisi carriera iscritti al 1° anno nell'a.a. 2015/2016

	2015	2016	2017	2018	Totale
Iscrizione	561	430	385	163	1539
(di cui) Laurea	0	0	199	0	199
(di cui) Rinuncia	70	22	10	2	104
Passaggio ad altro corso	0	4	2	2	8
Trasferimento Out	0	5	4	2	11

CLEA:

Tasso di abbandono (rinunce) al 1° anno: 12%

Tasso di conseguimento del titolo "in corso" (calcolato sul totale degli immatricolati al 1° anno): 35.5%

Nb in merito alla questione dei "Decaduti", a titolo di esempio, si osservi che dei 561 immatricolati al 1° anno nell'a.a. 2015/2017 al CLEA, 70 hanno rinunciato agli studi subito, mentre 430 si sono iscritti al 2° anno. I restanti 61 (561-70-430) non si sono iscritti al 2° anno senza presentare la richiesta di rinuncia. Questi studenti verranno presumibilmente dichiarati "Decaduti" dagli uffici amministrativi una volta trascorsi 3 anni.

TUR: Analisi carriera iscritti al 1° anno nell'a.a. 2015/2016

	2015	2016	2017	2018	Totale
Iscrizione	126	111	105	35	377
(di cui) Laurea	0	0	64	0	64
(di cui) Rinuncia	8	1	3	0	12
Passaggio ad altro corso	0	2	1	0	3
Trasferimento Out	0	0	0	0	0

TUR:

Tasso di abbandono (rinunce) al 1° anno: 6.3%

Tasso di conseguimento del titolo "in corso" (calcolato sul totale degli immatricolati al 1° anno): 50.8%

ACP: Analisi carriera iscritti al 1° anno nell'a.a. 2015/2016

	2015	2016	2017	2018	Totale
Iscrizione	90	67	25	11	193
(di cui) Laurea	5	39	11	0	55
(di cui) Rinuncia	11	2	0	0	13
Passaggio ad altro corso	0	1	0	0	1
Trasferimento Out	0	0	0	0	0

ACP:

Tasso di abbandono (rinunce) al 1° anno: 12.2%

Tasso di conseguimento del titolo "in corso" (calcolato sul totale degli immatricolati al 1° anno): 43.3%

M&F: Analisi carriera iscritti al 1° anno nell'a.a. 2015/2016

	2015	2016	2017	2018	Totale
Iscrizione	78	64	19	5	166
(di cui) Laurea	0	45	14	0	59
(di cui) Rinuncia	7	0	2	0	9
Passaggio ad altro corso	0	0	0	0	0
Trasferimento Out	0	0	0	0	

M&F*:

Tasso di abbandono (rinunce) al 1° anno: 9%

Tasso di conseguimento del titolo "in corso" (calcolato sul totale degli immatricolati al 1° anno): 57.7%

*si riferisce al corso di laurea precedente le modifiche dell'offerta formativa dell'a.a. 2017/2018

4. Analisi dei laureati DiSEI

Soddisfazione per gli studi (laureati anno 2017/2018)

	Soddisfatti (Decisamente sì/Più sì che no)	Si riscriverebbero (stesso corso e Ateneo)
CLEA	93.8%	75.8%
TUR	87.9%	58.6%
<i>Media corsi di laurea triennale Atenei italiani</i>	<i>88.8%</i>	<i>68.4%</i>
ACP	98.1%	84.9%
M&F	97.6%	81%
<i>Media corsi di laurea magistrale Atenei italiani</i>	<i>90.2%</i>	<i>74.8%</i>

Fonte: AlmaLaurea, Pofilo dei Laureati

I laureati DiSEI sono mediamente più soddisfatti del percorso di laurea intrapreso della media dei colleghi laureati presso gli altri Atenei italiani, con l'unica eccezione del TUR che presenta valori inferiori relativamente alla percentuale di coloro che rifarebbero la scelta iniziale (stesso corso e stesso Ateneo). I laureati magistrali presentano poi valori di soddisfazione decisamente superiori rispetto alla media italiana in entrambe gli indicatori.

Esiti sul mercato del lavoro (laureati anno 2017/2018)

	Tasso occupazione 1 anno dalla laurea	Tasso occupazione 3 anni dalla laurea	Tasso disoccupazione 1 anno dalla laurea	Tasso disoccupazione 3 anni dalla laurea	Retribuzione media 1 anno dalla laurea	Retribuzione media 3 anni dalla laurea
CLEA	44.2%		17.7%		€1089	
<i>Media corsi di laurea triennale classe L18</i>	<i>36.7%</i>		<i>18.8%</i>		<i>€1033</i>	
TUR	50.6%		20.4%		€904	
<i>Media corsi di laurea triennale classe L15</i>	<i>47.3%</i>		<i>26.5%</i>		<i>€953</i>	
ACP	85.5%	88.2%	4.8%	4.3%	€1209	€1478
M&F	87.5%	100%	12.5%	0	€1386	€1512
<i>Media corsi di laurea magistrale classe LM77</i>	<i>78.7%</i>	<i>87.7%</i>	<i>12.5%</i>	<i>6.6%</i>	<i>€1328</i>	<i>€1448</i>

Fonte: AlmaLaurea, Condizione Occupazionale dei Laureati

n.b. Per i laureati triennali viene riportato il dato solamente ad 1 anno dalla laurea.

I laureati DiSEI hanno tassi di occupazione ad 1 e 3 anni sempre superiori a quelli del totale dei laureati italiani nelle corrispondenti classi di laurea e tassi di disoccupazione più bassi. Anche le retribuzioni sono sempre in linea o superiori, con la sola eccezione del TUR, ai valori medi registrati per i laureati italiani nelle corrispondenti classi di laurea.

Obiettivi e azioni

In accordo con il Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, la linea del DISEI, relativa alla didattica, si declina secondo due principali direttrici: da un lato, favorire l'innovazione attraverso la sperimentazione di nuove metodologie didattiche che si avvalgano anche dell'uso di strumenti digitali; dall'altro, promuovere l'internazionalizzazione (v., infra, parte relativa).

La proposta del piano strategico del Dipartimento è, dunque, quella di perseguire gli obiettivi di seguito descritti tramite opportune azioni.

Obiettivi	Azioni
1. Consolidamento dell'offerta formativa triennale con particolare riguardo alla sede alessandrina del CLEA	a) Rinforzare l'interazione con i comitati di indirizzo dei corsi di laurea b) Attività di coordinamento con i docenti delle scuole superiori per definire le competenze minime di base
2. Potenziamento dell'offerta formativa magistrale anche al fine di aumentare l'attrattività dei corsi di laurea verso studenti provenienti da altri atenei (v. internazionalizzazione)	a) Promuovere programmi di scambio con università straniere, anche al di fuori del programma Erasmus + (es. programma free mover, Progetto di Dual Degree "MeF - UPO / MFin - Stevens) b) Erogazione di corsi elective in lingua inglese c) Organizzazione di eventi didattici presso la sede di Bruxelles della Regione Piemonte
3. Contrasto degli abbandoni e dell'inattività	a) Monitoraggio periodico delle carriere degli studenti b) Valorizzazione dei risultati dei test di valutazione della preparazione iniziale. c) Interazione con la nuova struttura di Ateneo dedicata al "Data Mining and Managing"
4. Incremento della cooperazione interdipartimentale	a) Coordinamento tra le lauree triennali e magistrali, anche di altri Dipartimenti (es. CLEA ed EMI ad Alessandria – esami opzionali; CLEA e Corso di laurea in Informatica ad Alessandria e Novara; TUR e Lingue, Culture e Turismo a Vercelli) b) Esplorazione della possibilità di creare una Scuola interdipartimentale c) Possibile gestione interdipartimentale del corso di laurea in giurisprudenza (es.: possibilità di erogare un Corso di laurea magistrale in Diritto per l'economia e l'impresa)
5. Sviluppo dell'interdisciplinarietà dei corsi di laurea	a) Analisi dei fabbisogni formativi colmabili attraverso la creazione di corsi di laurea intersettoriali

<p>6. Consolidamento dei rapporti con le scuole superiori e dell'orientamento in ingresso</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Corsi di formazione per gli insegnanti delle scuole superiori b) Lezioni simulate per gli studenti delle scuole superiori c) Partecipazione degli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori a lezioni in aula d) Implementazione delle azioni previste dal POT (Piano Orientamento e Tirocinio)
<p>7. Promozione di strumenti di didattica innovativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Applicazione delle metodologie sviluppate nell'ambito del Corso di Formazione Docenti b) Potenziamento delle strutture informatiche a supporto della docenza (es. nuovo laboratorio informatico con più postazioni) c) Elaborazione di simulazioni con gli strumenti del centro Centro Interdipartimentale di Didattica Innovativa e di Simulazione in Medicina e Professioni Sanitarie (SIMNOVA)

RICERCA

Premessa sullo stato attuale

Il corpo accademico del DISEI risulta differenziato, ad esso, infatti, afferiscono professori e ricercatori incardinati in settori scientifico disciplinari tra loro anche molto eterogenei. In particolare, si tratta dei settori aziendale, economico, geografico, giuridico, matematico e statistico riconducibili a tre macro-aree scientifiche CUN:

–l'Area 13 delle Scienze economiche e statistiche;

–l'Area 12 delle Scienze giuridiche;

–l'Area 11 delle Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche.

Dall'analisi svolta dalla Commissione per il coordinamento dell'attività scientifica sui risultati complessivi relativi alla valutazione della ricerca si registra un netto miglioramento del DISEI nell'ultima VQR (2011-2014) (vedi all. verbale cdd 5 luglio 2017).

Dipartimento	IRD1x w×100	IRD2x w×100	IRD3x w×100	% Prodotti attesi	IRDF×100
Giur.e Sc. Pol.Ec. Soc.	9.191	7.469	2.012	13.25811	11.65907
Med. Traslazionale	11.508	10.071	17.379	12.83497	15.81706
Scienze del Farmaco	7.959	7.531	19.205	10.71932	11.58820
Scienze della Salute	9.815	6.112	14.136	12.12976	12.76206
Scienze e Inn.Tec.	14.133	12.573	10.180	19.60507	18.71411
Studi Umanistici	13.006	8.329	6.848	15.37376	16.15775
Studi per l'Ec.e l'Impr.	10.225	5.621	17.812	16.07898	13.30173

Con riferimento ai tre macro ambiti CUN presenti nel Dipartimento e ai relativi SSD si evidenzia una grande variabilità nelle *performance*: a fronte di aree con risultati molto positivi (P/08 e S/01), altre presentano talvolta ancora delle debolezze.

Area	R	v	n	I= v/n	%A	%B	%C	%D	%E	%F	%Manc.
Geografica	0.95	3.5	8	0.44	0	25	62.5	12.5	0	0	0
Giuridica	0.7	9	26	0.35	3.85	11.54	50	26.92	0	7.69	7.69
Aziendale	0.91	17.7	53	0.33	13.21	16.98	15.09	22.64	28.03	3.77	1.89
Economica	1.33	9.8	14	0.7	28.57	42.86	28.57	0	0	0	0
Quantitativa	1.4	9.5	13	0.73	53.85	23.08	7.69	0	0	15.38	15.38

In una valutazione complessiva del DISEI, dall'analisi emerge il raggiungimento dell'obiettivo 1 della scheda SUA-RD 2013 - "Consolidare i risultati dei settori più performanti e migliorare quelli dei settori più deboli, dal punto di vista, sia della quantità, sia della qualità delle pubblicazioni": sul punto occorre precisare che, mentre per i settori più performanti (P/08 e S/01) esso è stato pienamente ottenuto, per quelli più deboli appare generalmente in via di miglioramento con l'auspicabile fine di rendere sempre più omogenea la qualità dei prodotti della ricerca all'interno del Dipartimento.

Per quanto riguarda il periodo 2011-2014, il numero di prodotti totale in base ai dati rilevati attraverso IRIS risulta pari a 650, con una media di 2,7 per docente/anno. Tale dato posiziona il Dipartimento intorno ai

valori medi più recenti rilevati dall'ANVUR (Rapporto 2016), che risultano di 2,9 prodotti per docente/anno per l'Area 12 e di 2,45 per l'Area 13.

Obiettivi e azioni

Coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, la linea del DISEI, relativa alla ricerca, si declina secondo due principali direttrici: da un lato, valorizzare la ricerca intra e interdipartimentale, dall'altro, favorire l'inserimento di giovani ricercatori.

La proposta del piano strategico del Dipartimento è, dunque, quella di perseguire gli obiettivi di seguito descritti tramite opportune azioni.

Obiettivi	Azioni
1. Miglioramento della qualità della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> a) Al fine di supportare i docenti inattivi: monitoraggio a cadenza semestrale da parte della Commissione ricerca realizzato con gli strumenti di simulazione disponibili su IRIS o nella disponibilità dell'Ateneo. Conseguente colloquio con il Direttore del Dipartimento per definire un percorso di recupero delle soglie attese. b) Al fine di supportare le aree più deboli: monitoraggio a cadenza semestrale da parte della Commissione ricerca realizzato con gli strumenti di simulazione disponibili su IRIS o nella disponibilità dell'Ateneo. Conseguente riunione dei colleghi di area con il Direttore del dipartimento per definire un percorso di crescita adeguata c) Presentazioni periodiche delle iniziative di ricerca dei singoli come delle aree che siano di stimolo alla elaborazione di progetti comuni e alla formazione di gruppi di ricerca interdisciplinari. d) Favorire la mobilità dei docenti appartenenti ad aree più deboli. e) Finanziare borse di dottorato negli ambiti disciplinari appartenenti alle aree deboli.
2. Incremento della cooperazione interdisciplinare, interdipartimentale e interateneo	<ul style="list-style-type: none"> a) Promuovere la partecipazione dei membri del Dipartimento a Centri di ricerca interdipartimentali (es. Sostenibilità, Economia e management sanitario, FoodLink, ...) e a progetti di ricerca multidisciplinari (es. progetto Ludopatia,) b) Promuovere la partecipazione dei membri del Dipartimento a centri interateneo o alla cooperazione con enti di ricerca non universitari (ad esempio IRES Piemonte).
3. Formazione e reclutamento di nuovi ricercatori	<ul style="list-style-type: none"> a) Progettazione e istituzione di un corso di Dottorato internazionale con didattica erogato in lingua inglese.

	b) Utilizzo fondi FAR (o altri fondi) per borse di studio per la formazione di giovani ricercatori
4. Rendere più visibile l'attività di ricerca del DISEI	a) Migliorare la struttura del sito di Dipartimento in coordinamento con l'ufficio comunicazioni b) Intensificare l'attività seminariale

TERZA MISSIONE

Premessa sulla situazione attuale

Tra i numerosi obiettivi in cui è declinata l'attività di terza missione (Proprietà intellettuale, Spin off, conto terzi, Public Engagement, Patrimonio Culturale, Tutela della Salute, Formazione Continua, Strutture di intermediazione), la situazione attuale del DISEI in questo contesto appare fortemente strutturata e consolidata soprattutto a livello di Public Engagement (come testimoniato già dalle Statistiche e Risultati di compendio del rapporto ANVUR, VQR 2011-2014, che evidenziava un ottimo posizionamento del DISEI a livello nazionale in questo campo).

Il censimento di Ateneo sul Public Engagement consente una mappatura piuttosto esaustiva di tale iniziative ed evidenzia, anche in riferimento all'arco temporale 2015-2018, la presenza di un alto numero (es. oltre 60 per l'anno 2018, con numeri paragonabili negli anni 2015 e 2016) di iniziative inserite dai docenti e riguardanti tutti gli ambiti pertinenti al Public Engagement, tra cui alcune di interesse nazionale ed internazionale (particolarmente nell'ambito della partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse). Notevole anche l'ampliamento di iniziative svolte in collaborazione con il Circolo dei Lettori di Novara.

Per quanto riguarda invece le altre attività di terza missione, si segnalano numerose collaborazioni con enti, associazioni ed istituzioni del territorio (Associazione Industriali Novara, Confartigianato imprese del Piemonte Orientale, Federmanager API, Camera di Commercio, Fondazione Banca Popolare di Novara, Fondazione CRT), nonché la presenza di attività di conto terzi, convenzioni e la presenza dello spin-off NovaraEckon.

Si attesta inoltre la presenza di attività di Formazione continua quali, ad esempio, il Corso di Alta formazione in Diritto costituzionale; il corso di Alta formazione erogato dall'Università degli Studi del Piemonte Orientale-DISEI, dall'Associazione Mecenate 90 e dalla Fondazione sulla Sussidiarietà, rivolto a dirigenti assegnati ad ogni settore e ai responsabili di posizione organizzativa dell'Amministrazione Provinciale di Novara; la Scuola estiva in Project Management delle risorse culturali ed enogastronomiche locali; la Scuola per una cittadinanza consapevole rivolta alla cittadinanza e frequentata prevalentemente da insegnanti delle scuole secondarie della Provincia di Novara.

Il Dipartimento partecipa attivamente alle iniziative di orientamento universitario organizzate dall'Ateneo implementandole con specifici progetti di alternanza scuola-lavoro (es. progetto con Liceo Bellini di Novara).

Per quanto concerne le strutture di intermediazione, il DISEI dispone di un ufficio Placement, che si relaziona con gli attori del territorio per attività di stage e di accompagnamento al lavoro, e fa parte del Consorzio Interuniversitario Almalaurea.

Docenti del Dipartimento hanno inoltre svolto attività di mentoring e tutoraggio per imprese seguite dall'incubatore Enne3.

Infine, il DISEI ha contribuito alla gestione di attività di formazione e networking legate alla valorizzazione della ricerca quali Netval- Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria e ad attività di Trasferimento tecnologico (distretti tecnologici e centri di competenza tecnologica): Consorzio UN.I.VER Università e Impresa Vercelli; Fondazione Novara Sviluppo; Consorzio IBIS Innovative Bio-based and Sustainable products and processes; Fondazione Torino Wireless; Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea; si segnala altresì la partecipazione al Parco Scientifico Tecnogrande S.p.A.

Tuttavia, la panoramica delle suddette attività di terza missione risulta al momento incompleta e manca, dopo la scheda scheda SUA-RD 2014, una raccolta e sistematizzazione dei dati.

Obiettivi e Azioni

Di concerto con il Piano Strategico di Ateneo 2019-2024, la linea del DISEI, relativa alla terza missione, si declina secondo due principali direttrici: da un lato, valorizzare l'interazione del Dipartimento con il territorio, dall'altro, consolidare il ruolo del Dipartimento quale promotore di conoscenza.

La proposta del piano strategico del Dipartimento è, dunque, quella di perseguire gli obiettivi di seguito descritti tramite opportune azioni.

Obiettivi	Azioni
1. Diffusione della conoscenza sul territorio	a) Consolidamento e potenziamento della collaborazione con il Circolo dei Lettori di Novara b) Organizzazione di conferenze su tematiche di interesse economico/sociale
2. Diffusione della conoscenza mirata alle scuole superiori	a) Progetti di alternanza scuola lavoro b) Sviluppo di progetti di formazione con i docenti e gli studenti delle scuole superiori su tematiche socio-economiche e finanziarie
3. Promozione dell'immagine e delle attività del Dipartimento	a) Healthy Campus b) Quantificazione del ritorno prodotto sul Dipartimento dalle iniziative di terza missione secondo una logica di bilancio sociale e dove opportuno finanziario
4. Diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità all'interno e all'esterno del Dipartimento	a) Adesione alle iniziative della Rete delle Università Sostenibili" (es. riduzione plastica, installazione erogatori acqua, ecc.)

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il Piano Strategico di Ateneo per il periodo 2019-2024 dichiara, tra i punti di debolezza nel contesto generale, un modesto grado di internazionalizzazione. Tale aspetto critico riguarda anche il DiSEI, come si può evincere dalle relazioni SUA e dai Rapporti Annuali e Ciclici del Riesame relativo a Corsi di Laurea inquadrati nel DiSEI. Il processo di internazionalizzazione coinvolge diversamente le attività istituzionali *core* del Dipartimento (ricerca e didattica) e un ruolo centrale in questo processo appartiene alla Commissione di Dipartimento per le Relazioni Internazionali.

Al fine di aumentare la dimensione internazionale, sia nella didattica che nella ricerca, si ritiene utile progettare un percorso di dottorato in lingua inglese all'interno del Dipartimento, che possa rappresentare un momento importante di alta formazione e un elemento di scambio culturale a livello internazionale basato su una solida capacità di networking. Oltre a ciò, sono ritenute importanti e altamente strategiche tutte le iniziative per lo sviluppo di programmi di laurea binazionale. A tale proposito si sottolinea l'importanza di rendere operative le convenzioni già in essere con strutture universitarie all'estero e a instaurare nuovi piani di collaborazione

Seppure si ritenga che il processo di internazionalizzazione debba trovare un'intensità di declinazione diversa per i due ambiti di ricerca e didattica, pare utile sottolineare come un elemento fondamentale e propedeutico a tale processo sia la definizione dei contenuti sul sito di Dipartimento in lingua inglese e secondo modalità espositive chiare ed efficaci, consolidando il lavoro fin qui svolto. Si ritiene che tale adeguamento non debba essere affidato alle iniziative dei singoli ma debba rientrare in un quadro organico di organizzazione delle informazioni attraverso l'attività di coordinamento dell'Ufficio Comunicazione di Ateneo.

A livello di realizzazione dei piani di internazionalizzazione sia nel 2017 che nel 2018 ci sono stati 5 visiting professor in entrata, provenienti da diversi Paesi Europei e dagli Stati Uniti d'America. Le aree disciplinari coinvolte sono inoltre diversificate. Con riferimento agli indicatori ANVUR relativi all'internazionalizzazione (esclusivamente in uscita) l'ultimo dato disponibile riguarda l'anno accademico 2016/17 (presente sulla piattaforma AVA). A livello di Dipartimento la percentuale di CFU conseguita all'estero dagli studenti del DiSEI è stata pari a 1,5% mentre la percentuale di laureati regolari DiSEI che hanno svolto programmi di interscambio in uscita è risultata pari a 5,8%. Tali percentuali sorgono da situazioni eterogenee tra i vari corsi di Laurea. In media, comunque, l'informazione circa l'esistenza di programmi Erasmus e Free Mover deve essere largamente potenziata al fine di aumentare tali percentuali.

Di seguito vengono individuate, per ciascuna attività *core* del Dipartimento, obiettivi di internazionalizzazione accompagnati da opportune azioni

Ricerca		Didattica e stage	
Obiettivi	Azioni	Obiettivi	Azioni
<i>Attrarre visitatori stranieri</i>	- Progetti di ricerca (anche multidisciplinari) con coinvolgimento di studiosi dall'estero in modo aumentare l'interscambio e la capacità di attrazione di visiting professor	<i>Promuovere convenzioni con Atenei stranieri</i>	- Consolidare i rapporti con università straniere, rendendo operative le convenzioni già in essere avviando nuovi percorsi di collaborazione
		<i>Dottorato di ricerca</i>	- Progettazione di un dottorato di ricerca e di lauree con titolo binazionale (in prospettiva progetto di Dual Degree "MeF (UPO) - MFin (Stevens) tese ad arricchire l'ambito della formazione incentivando al contempo la mobilità internazionale di docenti e studenti sulla base di relazioni internazionali da instaurare con strutture didattiche di alta formazioni all'estero.
<i>Partecipazione a progetti internazionali</i>	- Impegno a creare network di ricerca internazionali per poter rispondere a call di ricerca europee: <ul style="list-style-type: none"> o incentivazione alla partecipazione di personale a iniziative in ambito europeo anche attraverso lo sfruttamento della sede di rappresentanza a Bruxelles; o Costituzione di una gruppo dedicato, comprensivo anche di personale tecnico-amministrativo a supporto della presentazione ed eventualmente rendicontazione di progetti europei. 	<i>Incentivare la mobilità dall'estero (incoming)</i>	- Incentivare la docenza in lingua inglese in vari insegnamenti secondo un programma condiviso - Diffondere le informazioni circa le risorse e gli strumenti per l'invito di visiting stranieri nell'ambito degli insegnamenti impartiti - Programmazione delle iniziative di <i>visiting</i> nell'ambito dei corsi di Laurea (attualmente interamente demandate a docenti singoli) al fine della ricerca di un maggiore equilibrio all'interno dei singoli CdS e dell'intero Dipartimento
Dottorato di ricerca	- Progettazione di un dottorato di ricerca in lingua inglese basato su solide capacità di networking in grado di garantire un interscambio culturale a livello internazionale e tra docenti e allievi e di arricchire la produzione scientifica del Dipartimento	<i>Incentivare la mobilità verso l'estero (outgoing) di studenti, docenti e PTA</i>	- Definire un piano condiviso di Erasmus mobility per teaching che preveda partenze regolari di vari docenti su a.a. successivi in modo che tale programma diventi pratica diffusa - Potenziamento dei contatti con imprese del territorio con sedi all'estero in modo da offrire possibilità di stage internazionali e coordinamento con le stesse per organizzare colloqui individuali con studenti in modo da orientare questi ultimi verso sedi di lavoro all'estero - Maggiore sfruttamento dei programmi di Erasmus Placement per studenti desiderosi di fare esperienza di tirocini all'estero nell'ambito di programmi strutturati - Richiesta di erogazione di corsi di perfezionamento della lingua inglese per PTA e suo coinvolgimento in scambi Erasmus, preferibilmente nell'ottica della gestione di progetti europei

RECLUTAMENTO DEL PERSONALE DOCENTE

Nel corso degli ultimi anni, soprattutto in ragione di una forte contrazione del finanziamento del sistema universitario nazionale, abbiamo assistito ad un preoccupante invecchiamento del personale docente e ad un ridimensionamento numerico.

Attualmente afferiscono al nostro dipartimento: 10 professori di prima fascia; 24 professori di seconda fascia; 19 ricercatori.

Per poter sostenere gli obiettivi strategici per la didattica, la ricerca e la terza missione occorre pertanto una programmazione del reclutamento che porti giovani studiosi ad afferire al Dipartimento. In tale prospettiva muovendo dalla considerazione dei contributi che le diverse specializzazioni (SSD) forniscono sul piano della ricerca scientifica, della didattica e della terza missione, secondo una logica di strategia dipartimentale che produca un valore aggiunto complessivo, occorrerà procedere su due livelli: a) la definizione delle fasce di reclutamento; b) la definizione dei criteri per individuare i SSD di reclutamento.

a) Rispetto al primo livello il Dipartimento darà attuazione alle linee guida per l'utilizzo dei punti organico deliberate dal Consiglio di amministrazione di Ateneo al fine di garantire la prevalenza numerica del ruolo dei ricercatori su quello dei professori di seconda fascia e la prevalenza numerica di quest'ultimo su quello dei professori di prima fascia. In tale prospettiva si prevede che la proposta di bandi per RTDB sia la forma prevalente di reclutamento per i prossimi quattro anni. Ciascuna delle aree scientifiche del Dipartimento si adopererà a livello nazionale e internazionale affinché a tali bandi giunga la risposta di giovani studiosi in possesso dell'abilitazione alla seconda fascia di insegnamento tra i quali sia possibile procedere ad una efficace valutazione comparativa. L'obiettivo è quello di reclutare nei quattro anni di applicazione del presente piano non meno di dodici RTDB; per realizzarlo si stabilisce una linea guida, ulteriore a quelle definite dall'ateneo, in forza della quale – di norma – ad ogni bando di reclutamento per la seconda o la prima fascia deve corrispondere un bando di reclutamento per RTDB.

b) Rispetto al secondo livello occorrerà procedere ad un attento esame delle esigenze della didattica e della ricerca considerate in stretta connessione: la qualità della didattica e il livello della VQR non possono essere considerati come elementi eterogenei. Fino ad ora abbiamo proceduto a programmazioni distinte: in particolare il reclutamento orientato alla didattica ha tenuto conto delle scoperture dei settori solo in relazione ai corsi di laurea istituiti presso il Dipartimento; e ciò ha condotto ad una chiusura verso settori che avrebbero potuto portare un contributo significativo sul piano della ricerca. Per i prossimi quattro anni dovrà essere assunto un diverso punto di vista: poiché il Dipartimento sarà chiamato a collaborazioni in ambito di Ateneo sarà rispetto a questo orizzonte che dovranno essere considerate le scoperture e le relative scelte strategiche (ciò è suggerito anche dalla componente della didattica dell'algoritmo per l'assegnazione dei punti organico che favorisce i Dipartimenti); e poiché il Dipartimento si impegnerà nella progettazione di percorsi di didattica innovativi sarà anche rispetto a questi ultimi che dovranno essere valutate le scoperture, reclutando in settori strategici per la ricerca che a quella progettazione possano contribuire. Pertanto ciascuna delle aree scientifiche del Dipartimento, con il supporto della commissione ricerca, dovrà individuare i settori scientifico disciplinari su cui intervenire in questo scenario.

Obiettivi	Azioni
Incremento del numero dei docenti	Proposte di bandi per RTDB che portino a reclutare nei prossimi quattro anni non meno di dodici studiosi abilitati alla seconda fascia di insegnamento
Definizione dell'equilibrio tra le fasce di docenza	Garantire la prevalenza numerica dei ricercatori sui docenti di seconda fascia e di questi sui docenti di prima fascia prevedendo che, di norma, ogni ad ogni proposta di bando di seconda o prima fascia corrisponda una proposta di bando per RTDB
Innalzamento del livello della VQR	Individuazione dei SSD da consolidare o da introdurre, se assenti, nel quadro delle singole aree e relativa proposta di bandi
Potenziamento della qualità della didattica	

ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

La riflessione relativa alla situazione del personale tecnico amministrativo (PTA) non può che partire dalla constatazione che la dotazione di unità di personale dei diversi uffici presso il DiSEI è evidentemente sottodimensionata anche alla luce dei recenti trasferimenti avvenuti.

Un incremento delle unità di personale appare pertanto irrinunciabile anche in base alla consistenza del “bacino di utenza”, cioè il numero di studenti cui gli uffici del DiSEI garantiscono l'erogazione dei servizi.

Considerando la ripartizione funzionale dei suddetti uffici, il quadro attuale è il seguente:

Funzioni	Unità di personale (attuale)
Didattica e servizi agli studenti	9
Risorse	3
Servizi informatici	3
Biblioteca	3
Totale	18

In relazione alle funzioni svolte, è possibile evidenziare come la biblioteca dei DiSEI sia la più grande dell'Ateneo e che le tre unità di personale addette devono gestire anche la biblioteca di Medicina. L'ufficio *stage/job placement* è gestito attualmente da una sola risorsa e pertanto risulta sottodimensionato rispetto al numero di richieste che deve gestire. Quanto ai servizi informatici si deve considerare che la gestione del Campus impegna in modo rilevante il personale del DiSEI, gravandolo di incombenze che non si manifestano in altre sedi.

L'urgenza di una revisione della distribuzione delle risorse che permetta al PTA di continuare ad assolvere alle proprie funzioni in condizioni operative migliori è evidente.

Rispetto al tema del potenziamento dell'organico del PTA, in primo luogo va sottolineato come sia necessaria una correzione a livello di Ateneo sulla distribuzione delle risorse umane.

In termini operativi, non è più sostenibile immaginare che il DiSEI sia destinatario di una assegnazione di punti organico nell'ambito della quale operare una scelta propositiva tra personale tecnico amministrativo e personale docente; nell'assegnazione da parte dell'Ateneo si deve tenere conto, in origine, del sottodimensionamento dell'organico del DiSEI.

La proposta del Piano strategico del DiSEI è quella di procedere ad una implementazione del PTA secondo questo schema:

- 1 unità di personale per i servizi di biblioteca;
- 1 unità di personale per i servizi di *stage/job placement*;
- 1 unità di personale per i servizi didattici
- 1 unità di personale per i servizi informatici.

Inoltre, sempre in tema di ripartizione funzionale, il Piano Strategico intende introdurre una novità organizzativa che consiste nella separazione tra la funzione di supporto alla didattica e quella relativa ai servizi per gli studenti, attualmente unificate.

Ciò comporterà una migliore definizione delle responsabilità, una maggiore autonomia e un miglioramento del servizio offerto.

Pertanto, la dotazione del personale, considerando la nuova ripartizione funzionale degli uffici e la proposta del Piano Strategico del DiSEI, diverrebbe la seguente:

Funzioni	Unità di personale (previsto)
Didattica	5
Servizi agli studenti	6
Risorse	3
Servizi informatici	4
Biblioteca	4
Totale	22

Una novità proposta dal Piano Strategico di Ateneo trova supporto e riscontro operativo nel Piano Strategico del DiSEI.

Secondo il Piano Strategico di Ateneo, è prevista la creazione di una struttura di supporto tecnico-amministrativo alla ricerca, che dovrà “offrire competenza per effettuare *scouting*, fornire supporto per l’applicazione a seguire le domande su progetti europei, progetti competitivi nazionali e internazionali, essere in grado di interfacciarsi con strutture pubbliche o private ai fini delle valutazioni dell’ANVUR, degli audit delle fondazioni e degli enti finanziatori, nonché nella gestione di tutte le pratiche relative alle borse di studio, assegni di ricerca e finanziamenti alla ricerca”. La scelta strategica dipartimentale è quella di attivarsi affinché la suddetta struttura sia allocata presso il DiSEI.

In particolare si sottolinea che il personale e le risorse finanziarie per il funzionamento della struttura di ricerca sono da considerarsi a carico dell’Ateneo e che le unità di personale che afferiranno a tale struttura dovranno essere oggetto di una politica di redistribuzione di Ateneo e comunque non dovranno consumare i punti organico attribuiti al DiSEI.

Inoltre, dal punto di vista operativo, si ritiene opportuno stabilire un sistema di gestione che preveda una quota parte (la percentuale verrà stabilita nella sede e nei tempi opportuni) dei finanziamenti attratti (grazie al lavoro del personale della struttura) da destinare obbligatoriamente al funzionamento della struttura stessa.

Infine, una particolare attenzione viene rivolta alla necessità di procedere alla formazione del PTA attraverso corsi *ad hoc* finanziati dall’Ateneo (in primis di lingua inglese) nonché attraverso la partecipazione a scambi Erasmus; ciò consentirà al personale stesso di accrescere le proprie competenze e di fornire un servizio sempre migliore, in linea con le esigenze degli utenti.

In sintesi, ciò che il piano prevede in merito al PTA.

Obiettivi	Azioni
Porre rimedio al sottodimensionamento del PTA del DiSEI	Aumento di 4 unità del PTA, così divise: <ul style="list-style-type: none"> • 1 per i servizi di biblioteca; • 1 per i servizi di stage/job placement; • 1 per i servizi didattici; • 1 unità di personale per i servizi informatici.
Rafforzare il ruolo del DiSEI come centro nevralgico per la gestione tecnico-amministrativa della ricerca	Allocazione presso il DiSEI della prevista struttura di supporto tecnico-amministrativo alla ricerca
Migliorare la formazione del PTA	Incentivare la partecipazione del PTA a corsi di formazione ad hoc e agli scambi Erasmus

LA GESTIONE STRATEGICA DEI FINANZIAMENTI

Conoscere gli indirizzi e le linee strategici di Ateneo, le opportunità di finanziamento attivabili a partire dalle attività didattiche e di ricerca e le modalità per acquisirle e gestirle rappresenta un elemento strategico per il DISEI e per il nostro Ateneo (giovane e in crescita) che riceve i due terzi delle sue entrate correnti dal Fondo di finanziamento ordinario (FFO) che ha subito una costante riduzione negli ultimi otto anni.

Una gestione strategica dei finanziamenti per il nostro Dipartimento implica:

- ❖ individuare le fonti di finanziamento più coerenti per condividere programmi di miglioramento (obiettivi dipartimentali) capaci di concorrere agli obiettivi che l'Ateneo si è dato per il periodo 2019- 2024 (approccio strategico alle risorse finanziarie per attivare progetti di eccellenza e innovazione nel campo della ricerca e della didattica);
- ❖ definire e condividere una strategia di accesso di medio e lungo periodo e non adottare un approccio "contingente" e "mono disciplinare" (attraverso la matrice di finanziabilità, uno strumento che potrebbe facilitare la programmazione finanziaria);
- ❖ costruire valide richieste di finanziamento, traducendo i nuovi progetti di orientamento studenti, di ricerca o di didattica in progetti "cantierabili" e co-finanziabili con risorse finanziarie di terzi;
- ❖ costruire i budget di progetto e verificarne il loro rispetto durante tutte le fasi di progettazione e gestione;
- ❖ gestire il legame forte e indissolubile tra la strategia che s'intende attuare e la struttura organizzativa di cui si dovrebbe disporre. Per questo, formulare una strategia senza prendere in considerazione le condizioni della sua realizzazione difficilmente porta a buoni progetti strategici. Ogni innovazione strategica comporta infatti innovazioni organizzative.

DRAFT 1

Obiettivi Strategici DISEI	Azioni/Indicatori
Rafforzamento orientamento, tutorato, job placement e servizi agli studenti.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento % risorse (umane e finanziarie) dedicate • Incremento numero stage remunerati offerti dal DISEI • Incremento numero progetti di orientamento finanziati
Creare una popolazione universitaria cosmopolita (v. didattica e internazionalizzazione)	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento % borse di studio studenti in uscita con programmi di mobilità internazionale al di fuori del programma Erasmus + (es. programma free mover, laurea double o joint degree) • Incremento eventi didattici realizzati e finanziati da terzi presso la sede di Bruxelles della Regione Piemonte
Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione e % di co-finanziamento ottenuto attraverso bandi interni per progetti interdipartimentali • Partecipazione e % di co-finanziamento ottenuto attraverso progetti proposti da almeno due dipartimenti su bandi esterni regionali, nazionali e internazionali

	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento % risorse catalizzate dal DISEI da fonti esterne (bandi regionali, nazionali e internazionali)
Miglioramento del successo nei bandi competitivi	<ul style="list-style-type: none"> • Insediamento e finanziamento di una facility di supporto all'attività di ricerca presso il DISEI per il polo Novara-Vercelli • % di successo di progetti presentati a co-finanziamento da parte del DISEI
Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali (v. didattica e internazionalizzazione)	<ul style="list-style-type: none"> • % di co-finanziamento ottenuti da programmi Master e corsi di Alta formazione internazionali • % incremento risorse finanziarie per la didattica innovativa in collaborazione con il Centro di simulazione e didattica innovativa (SIMNOVA) o altri
Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica del DISEI	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione progetto "Analisi e miglioramento dei Processi" • Incremento del personale tecnico amministrativo • Corsi di formazione ad hoc finanziati per il personale tecnico amministrativo (PTA)
Aumento del trasferimento della conoscenza del public engagement e delle attività di terza missione	<ul style="list-style-type: none"> • % incremento delle partnership formalizzate con enti pubblici, fondazioni erogative e soggetti filantropici nazionali e internazionali • % incremento risorse finanziarie ottenute da tali soggetti
Istituzione della Fondazione UPO	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione agli organi di Governo della Fondazione • Partecipazione alla elaborazione del suo Piano Strategico