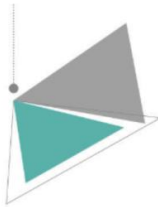




UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TORINO

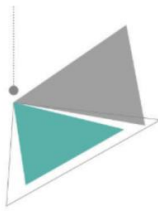


# Relazione Obiettivi del Direttore Generale

ANNO 2013

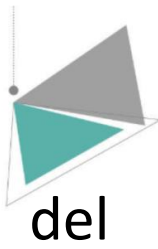
Torino, 31 marzo 2014

# Sommario



Premessa .....	3
Attuazione della nuova organizzazione della struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare .....	4
Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale .....	9
Riduzione dei costi relativi alla gestione spazi di Ateneo .....	14
Avvio sistema di internal audit .....	19
Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione .....	24

# Premessa



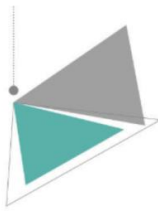
Nuova procedura di valutazione della performance individuale del  
Direttore Generale (delibera n. 6/2013/VII/16)

Tre fasi

assegnazione degli obiettivi  
autovalutazione dei risultati  
valutazione dei risultati

N.	Obiettivo individuale	Output atteso
1	Attuazione della nuova organizzazione della struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare	Attuazione nuova organizzazione e monitoraggio degli effetti nell'arco del 2013
2	Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale	Adozione UGOV contabilità
3	Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo	Riduzione oneri per fitti passivi e relativi oneri di gestione
4	Avvio sistema di internal audit	Prima sperimentazione e visite di audit
5	Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione	Tasso attuazione del programma della Trasparenza 2013 e pubblicazione programma anticorruzione

# Attuazione nuova organizzazione struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare



## Definizione assetto organizzativo dell'Ateneo



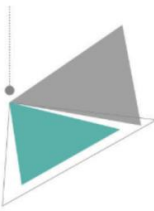
### 2013

- ✓ Completamento del modello organizzativo introdotto dalla Legge di riforma universitaria, incidendo in maniera significativa su 4 aree:
  - individuazione responsabilità e introduzione logiche di gestione per obiettivi
  - attenzione crescente verso l'efficacia percepita dagli utenti e dai portatori di interesse
  - valorizzazione del contributo del management ai risultati conseguiti dall'Ateneo
  - trasparenza intesa nell'ottica della responsabilità sociale e di apertura al territorio
- ✓ Nuova articolazione organizzativa<sup>1</sup> → riduzione numero di strutture

<sup>1</sup> Allegato 7 alla relazione

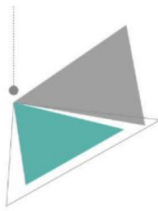
# Attuazione nuova organizzazione struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare

---



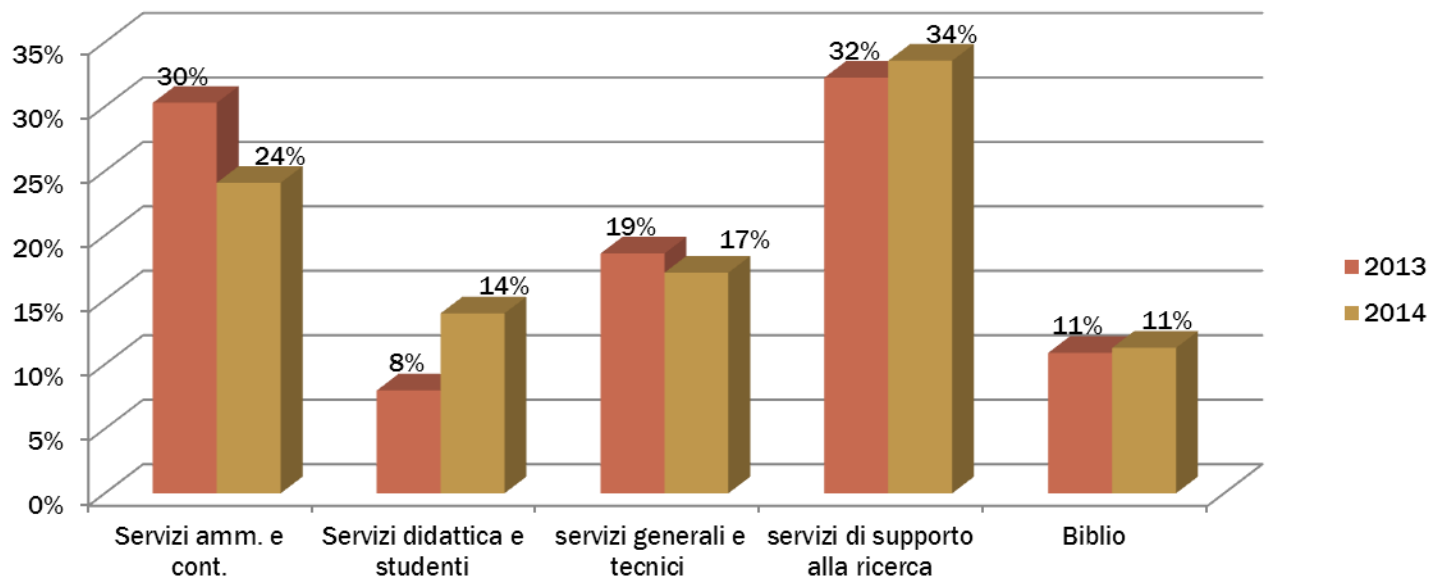
- ✓ Ridisegno struttura organizzativa Dipartimenti: definizione del modello organizzativo del Centro Servizi di Dipartimento
- ✓ Applicazione modello parametrico per il dimensionamento degli organici
- ✓ Ridisegno struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale: approvazione linee guida di organizzazione (delibera n. 12/2013/IV/1) nonché adeguamento assetto organizzativo (delibera n. 13/2013/I/3) alle linee strategiche
- ✓ Ridisegno delle altre strutture (Scuole, Strutture Didattiche Speciali, Centri): razionalizzazione numero dei Centri di ricerca e riduzione costi gestionali
- ✓ Revisione regolamentare e sperimentazioni organizzative (Biblioteca di Polo Interstruttura di Economia, Suism)
- ✓ Potenziamento canali comunicazione istituzionale: Intranet, Comitati Coordinamento RAC e Coordinatori EP, Coordinamento Dirigenti

# Attuazione nuova organizzazione struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare



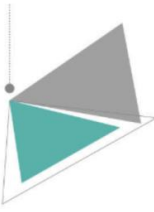
## ✓ Monitoraggio degli effetti:

- da gennaio a dicembre 2013 l'utilizzo delle informazioni derivanti dal modello, unitamente ad una prima condivisione con i Direttori di Dipartimento, ha permesso di orientare le procedure di mobilità interna attraverso una redistribuzione del personale tra le diverse unità organizzative dei dipartimenti con un potenziamento dei Servizi a supporto della Didattica e agli Studenti e un ridimensionamento del personale dedicato ai Servizi amministrativi e contabili e ai Servizi generali e tecnici.



# Attuazione nuova organizzazione struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare

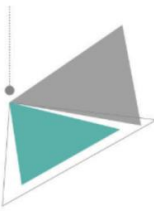
---



## ✓ Monitoraggio degli effetti:

- Mappatura delle posizioni organizzative e rimodulazione indennità
- Incontri periodici con i Comitati di coordinamento dei Coordinatori EP e dei RAC
- Creazione modello Hub e Spoke per ricerca

# Attuazione nuova organizzazione struttura tecnico amministrativa di Ateneo in coerenza con la revisione statutaria e regolamentare



## Considerazioni di sintesi

### Stato dell'arte:

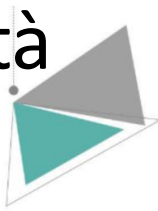
- ✓ razionalizzazione della struttura organizzativa e progressiva uniformità dei modelli adottati
- ✓ rispetto dei tempi di attuazione previsti dalla legge di riforma 240 e dallo Statuto
- ✓ definizione, nei tempi previsti, dei centri di responsabilità amministrativo-contabile da far confluire nel bilancio unico di Ateneo
- ✓ definizione dei presupposti per l'adozione del modello di responsabilità in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro

### Azioni future:

- ✓ avvio dei progetti di revisione dei processi in chiave di semplificazione, dematerializzazione, analisi delle competenze del personale tecnico-amministrativo e adozione di regolamenti interni coerenti con tale riassetto
- ✓ messa a punto di un modello di definizione degli organici per le strutture di Ateneo
- ✓ avvio di centri e servizi comuni di Ateneo funzionali a più strutture
- ✓ costituzioni di network professionali interni ed esterni all'ateneo per favorire la crescita professionale e benchmark per la diffusione di buone pratiche
- ✓ favorire la mobilità interna e il confronto con il contesto nazionale ed internazionale



# Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale



L.240/10  
D.Lgs.18/12  
D.L.1/12-L.27/12

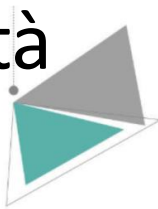
Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e obbligo di gestione accentrata in un unico conto di tesoreria delle risorse liquide.

- ✓ Avvio progetto di Ateneo per l'adozione del sistema di budget, di bilancio unico, di contabilità generale e di contabilità analitica: "Progetto Contabilità"
- ✓ In assenza dei decreti attuativi, il CdA a maggio 2013 ha deliberato un passaggio al bilancio unico e al nuovo sistema di contabilità secondo logiche di gradualità e progressività, prevedendo l'adozione di un sistema di bilancio unico di Ateneo, articolato in CdR, pur mantenendo ancora il sistema di contabilità finanziaria.

Dal 1 gennaio 2013:

- tutte le strutture individuate dal CdA come dotate di autonomia gestionale, hanno operato come CdR del bilancio unico di Ateneo
- si è operato con un unico conto corrente in coerenza con le nuove norme di Tesoreria Unica
- ✓ A novembre 2013 il CdA ha disposto l'introduzione del nuovo sistema dal 1 gennaio 2015, prevedendone l'adozione in via sperimentale dal 1 gennaio 2014

# Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale



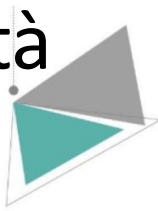
## Bilancio Unico

- ✓ Con deliberazioni CdA è stato tracciato il percorso attuativo che ha portato alla chiusura e/o trasformazione dei CGA esistenti prima della Riforma e all'avvio e al funzionamento dei nuovi CGA.
- ✓ Bilancio Unico di previsione 2013 ha gestito:
  - 26 Dipartimenti, 9 centri di didattica, ricerca e servizio, 7 tra scuole e strutture didattiche speciali, 12 strutture dirigenziali
  - Stanziamento totale ammontante a circa 1.013.733.000 euro complessivi di risorse gestite

## Informatizzazione dei processi

- ✓ Dal 2013 anche tutti i centri dotati di autonomia di gestione hanno adottato l'ordinativo informatico che prevede la firma digitale in sostituzione del cartaceo attraverso l'utilizzo della procedura CIA e della piattaforma Unimoney.

# Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale



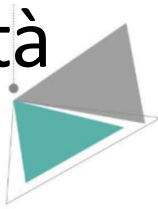
## Evoluzione RAFC

- ✓ Proseguimento delle attività volte alla stesura del nuovo Regolamento anche sulla base del lavoro svolto in ambito nazionale
- ✓ Tempi di approvazione rivisti in funzione dell'evoluzione normativa

## “Progetto Contabilità”

- ✓ Prevede di:
  - progettare il sistema di budget, di bilancio unico, di contabilità generale ed analitica, di gestione centralizzata della liquidità, calandolo sulla nuova realtà organizzativa derivante dalla riforma, e sulle esigenze informative necessarie ai fini dei processi decisionali e di rendicontazione sociale
  - garantire la migrazione dall'attuale sistema di contabilità finanziaria
  - cambiare la procedura informatica attualmente in uso
  - formare e riqualificare il personale
- ✓ Istituzione di un Comitato Guida, un Capo Progetto, un Gruppo di Lavoro

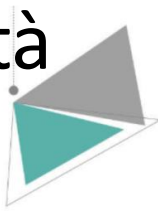
# Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale



## “Progetto Contabilità” (segue)

- ✓ Individuazione piattaforma U-GOV: pianificazione con CINECA (anche attraverso il Panel dei Direttori Generali) delle attività di progetto per la messa in produzione del nuovo sistema informativo.
- ✓ Individuazione key user per accompagnare dall'interno il processo di cambiamento del sistema contabile e per la formazione del personale
- ✓ Messa a punto delle configurazioni del software a supporto del nuovo sistema contabile:
  - Definizione dei nuovi piani dei conti di contabilità generale e analitica
  - Configurazione delle strutture organizzative e delle loro articolazioni
  - Configurazione delle varie architetture di sistema
  - Revisione della tassonomia dei progetti
  - Revisione dei gruppi di inventario
  - Riconfigurazione del sistema di pianificazione (Planning)
  - Configurazione di 150 postazioni di lavoro per l'utilizzo della procedura informatica
- ✓ Interventi formativi rivolti al personale di diverso livello dell'Ateneo (docenti, dirigenti, personale t.a.)
- ✓ Incontri organizzati con il COINFO tra Direzioni Generali

# Azioni a supporto del passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico – patrimoniale



## Considerazioni di sintesi

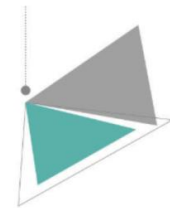
### Stato dell'arte:

- ✓ passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica secondo logiche di gradualità e progressività,
- ✓ consolidamento del nuovo assetto organizzativo e delle diverse fasi di progetto
- ✓ coinvolgimento degli organi di governo, dei direttori, dirigenti e personale tecnico-amministrativo nel processo di cambiamento
- ✓ individuazione di gruppi di lavoro e key user per la formazione del personale
- ✓ formazione diffusa e sperimentazione della nuova procedura già nel corso del 2014

### Azioni future:

- ✓ costituzione di una task-force per affiancare e assistere le strutture nella fase di avvio del nuovo progetto
- ✓ avvio di una nuova serie di iniziative di informazione e comunicazione per accompagnare adeguatamente il cambiamento e per evidenziare gli strumenti offerti a supporto delle decisioni degli organi di governo
- ✓ monitoraggio e supporto all'avvio del nuovo sistema contabile

# Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo



## Adozione di un piano per la progressiva riduzione delle spese per locazioni passive

- ✓ Disdetta di contratti di locazione passiva per cinque immobili (rilascio il 30/06/13):

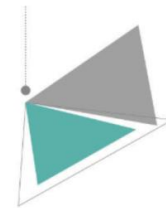
Fondazione Accorsi - Via Po, 53/57
CISA ASINARI - C.so S. Maurizio,31 - 1 p.
O.M.I. 1 contr. - Via Giolitti, 33
O.M.I. 2 contr. - Istituto S. Massimo
O.M.I. 3 contr. - Via delle Rosine, 18 (ex Margara)

- ✓ Quale ulteriore risparmio, disdetta nel corso del 2013 dei contratti di locazione passiva di ulteriori due edifici:

Uffici Via Maria Vittoria 38 – disdetta luglio 2013 e rilascio il 31/01/2014
Segreterie studenti Via Roero di Cortanze 2C – disdetta ottobre 2013 e rilascio il 30/04/2014
locali Via Giolitti 21 – disdetta novembre 2013 e rilascio entro maggio 2014

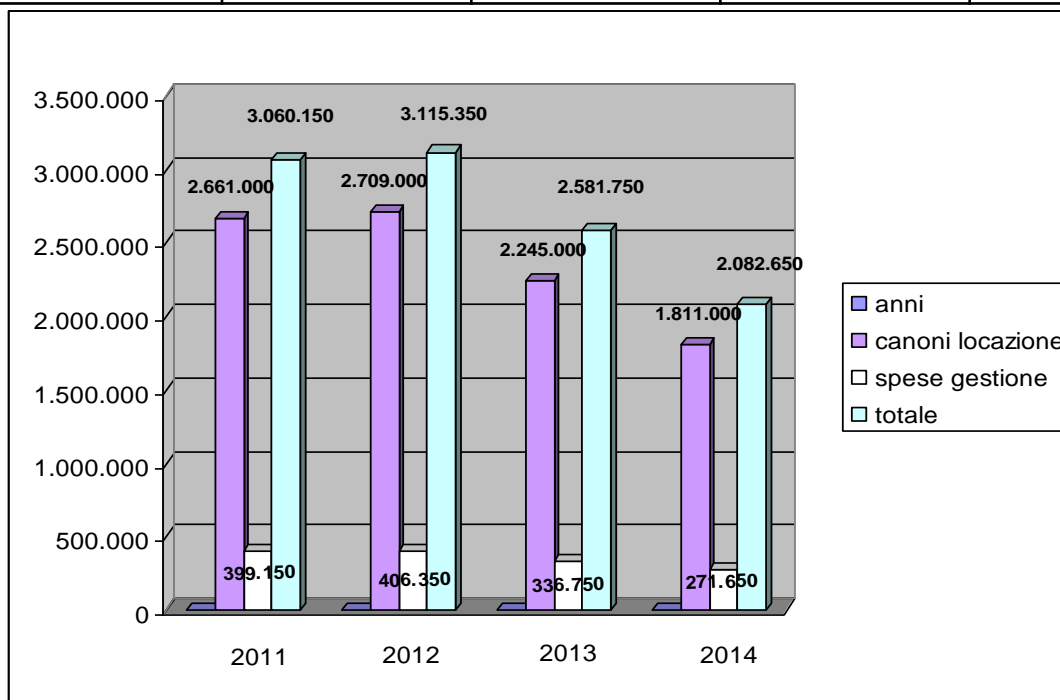
EFFETTI NEL 2014

# Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo

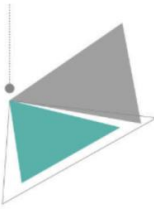


✓ Riduzione delle voci di spesa per locazioni passive, inclusa le spese di gestione stimate, da 3.115.350 Euro nel 2012 a 2.581.750 Euro nel 2013, per un risparmio pari a circa 533.600 Euro


anni	2011	2012	2013	2014
canoni locazione	2.661.000	2.709.000	2.245.000	1.811.000
spese gestione	399.150	406.350	336.750	271.650
totale	3.060.150	3.115.350	2.581.750	2.082.650



# Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo



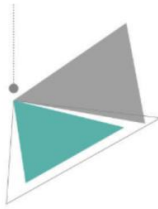
## Adozione di un piano di razionalizzazione spazi

- ✓ Entrata in funzione CLE  riallocazione spazi zona “centro”
  - il nuovo assetto degli spazi per le aule ha condotto ad una pianificazione delle attività didattiche a.a. 2013/14
  - disdetta di alcuni immobili in locazione passiva (vd p.8)
- ✓ Definizione di linee guida per la gestione degli spazi in uso agli uffici dell'Amministrazione Centrale (delibera CdA n. 2/2013/IV/1)
- ✓ Ipotesi dismissione di ulteriori locali in locazione passiva:

Piazza Castello n. 113
Via Bogino n. 9 (Palazzo Graneri)
Corso S. Maurizio n. 31



# Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo

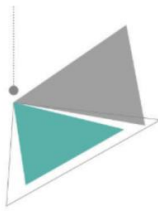


## Adozione di un piano di risparmio energetico

- ✓ Interventi su impianti per riscaldamento in anni passati hanno permesso una riduzione dei consumi termici per un importo annuo risparmiato totale pari a circa 1.300.000 Euro/anno<sup>2</sup>.
- ✓ Riqualificazione energetica di Palazzo Nuovo: risparmio energetico stimato dell'ordine del 20 – 30 % annuo sui consumi di gas metano.

<sup>2</sup> Confronto tra la stagione 2012/13 e l'ultima stagione in cui sono stati utilizzati impianti a gasolio (2005/06).

# Riduzione dei costi relativi alla gestione degli spazi di Ateneo



## Considerazioni di sintesi

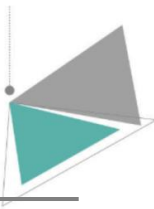
### Stato dell'arte:

- ✓ adozione di un piano teso alla costante e progressiva riduzione degli oneri per fitti passivi e spese di gestione e monitoraggio delle ricadute in termini di indicatori della performance di Ateneo (ISEF . indice di indebitamento, etc.);
- ✓ adozione di un piano di razionalizzazione degli spazi e di linee guida tese ad individuare parametri standard per gli uffici della Amministrazione Centrale
- ✓ adozione di un Piano per il risparmio energetico di Ateneo
- ✓ adozione di un sistema di gestione unico ed integrato delle aule

### Azioni future:

- ✓ definizione di un piano di interventi edilizi e ricognizione delle fonti di finanziamento per la riqualificazione delle strutture di Ateneo secondo criteri di priorità
- ✓ adozione, in sede di progettazione tecnica, di soluzioni e tecnologie idonee a garantire innovazioni e risparmi, flessibilità e modularità

# Avvio sistema di internal audit



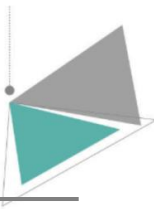
## Audit amministrativo

Giugno  
2013

Approvazione attività previste per la predisposizione progetto di Internal Audit (delibera n. 6/2013/VII/13 )

- ✓ Definizione macro-aree di svolgimento dell'audit sulle attività svolte da tutte le strutture di Ateneo e individuazione argomenti ritenuti prioritari:
  - modalità di utilizzo del fondo economale.
  - pagamenti fornitori / residui passivi
  - incassi crediti / residui attivi
  - valutazione della corretta trasmissione documentazione tra le varie strutture di Ateneo a seguito della riorganizzazione

# Avvio sistema di internal audit



## Audit amministrativo

### ✓ Attività svolte:

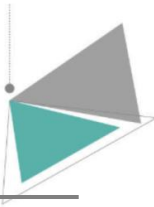
- Presentazione del progetto ai RAC
- Estrazione e rielaborazione in remoto dei dati derivanti da estrazioni sul sistema contabile CIA
- Incontri con alcune strutture di Ateneo (2 Dipartimenti, 1 Centro)

### ✓ Dai primi riscontri è emersa la necessità di formalizzare e omogeneizzare alcune procedure, anche attraverso la condivisione e l'accessibilità della documentazione , e approfondire alcuni temi:

- gestione unica di Ateneo in materia di acquisti, appalti, forniture e servizi al fine di non superare i limiti di legge;
- repertorio centralizzato delle convenzioni stipulate da tutte le strutture di Ateneo
- condivisione di procedure in merito all'utilizzo delle firme digitali e alla conseguente archiviazione cartacea dei mandati

# Avvio sistema di internal audit

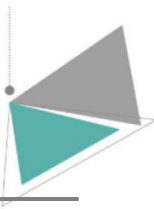
---



## Audit progetti di ricerca

- ✓ Per legge, tutti i progetti PRIN dal 2009 e tutti i progetti FIRB non ancora conclusi alla data del 4/5/12 nonché quelli finanziati successivamente devono essere sottoposti a audit interni
- ✓ Violazioni di norme di legge e/o regolamentari accertate dal MIUR nell'audit di II livello comporta l'esclusione per cinque anni dai successivi bandi PRIN del responsabile dell'unità in caso di violazioni su singole rendicontazioni e dell'Università nel caso di frequenti irregolarità negli audit o di ripetute violazioni sul complesso delle rendicontazioni

# Avvio sistema di internal audit

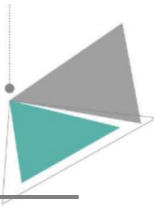


## Audit progetti di ricerca

- ✓ Costituzione GdL Audit con la partecipazione di:
  - Soggetti competenti sulla gestione e rendicontazione dei programmi MIUR
  - Soggetti competenti in materia contabile/fiscale
  - Soggetti competenti in materia di personale
  - Soggetti che abbiano (o che abbiano avuto) esperienza come Segretari di Dipartimento.
  
- ✓ Attività svolte:
  - Fase preparatoria (programma attività, predisposizione materiale documentale, organizzazione incontri di presentazione)
  - Incontri di presentazione ai Responsabili Scientifici e ai Responsabili Amministrativi di progetti PRIN e FIRB (rispettivamente a luglio e novembre)
  - Avvio attività di audit presso i Dipartimenti
  - Incontri periodici con il Direttore Generale per monitoraggio attività
  - Certificazione al MIUR dei risultati audit

# Avvio sistema di internal audit

---



## Considerazioni di sintesi

### Stato dell'arte:

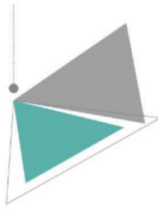
- ✓ condivisione del progetto con gli organi di governo
- ✓ assistenza di esperti interni all'Ateneo nella fase di definizione delle macro-attività soggette ad audit
- ✓ avvio del piano di verifiche e monitoraggio dei risultati

### Azioni future:

- ✓ progressiva integrazione delle funzioni dell'audit amministrativo e dell'audit di ricerca
- ✓ definizione di un piano di attività complementare ed integrato con il programma della trasparenza e del piano anticorruzione
- ✓ consolidamento e potenziamento dell'ufficio di audit
- ✓ definizione di un piano di interventi correttivi in esito alle attività di audit

# Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione

---

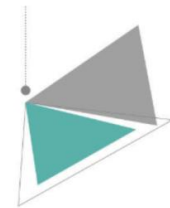


I due piani collegano i temi della trasparenza con quelli della corruzione e vanno altresì a combinarsi con quelli della performance nel più ampio quadro dell'intera gestione del rischio



# Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione

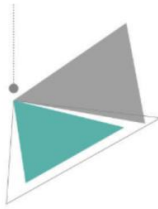
---



## Attuazione del programma della trasparenza 2013

- ✓ Nei primi mesi del 2013 è stato attuato il programma della trasparenza 2013 ed è stato registrato un incremento nel tasso di attuazione del programma, passato dall'81% nel 2011, all'88% nel 2012 e infine al 92% nel 2013. Tale dato si riferisce agli adempimenti previsti dalla normativa previgente l'entrata in vigore del D.Lgs. 33/13.
- ✓ Il D.Lgs.33/13 è intervenuto modificando e integrando la normativa in tema di trasparenza da aprile 2013: gli obblighi di pubblicazione sono più che quadruplicati passando da 54 a circa 226.
- ✓ Il Programma Trasparenza 2013-2015, precedentemente adottato, non registra pertanto ancora le dinamiche e gli effetti dei nuovi obblighi di pubblicazione. Nonostante ciò, l'Ateneo ha stabilito di adeguarsi immediatamente al nuovo dettato del Decreto 33 procedendo alla pubblicazione delle informazioni richieste e adottando le misure organizzative più adeguate (creazione referenti TAC e gruppi di lavoro).

# Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione



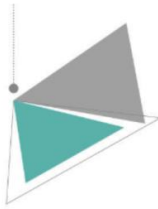
## Attuazione del piano anticorruzione

- ✓ Realizzazione del piano anticorruzione che ha preso in considerazione gli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione, per quanto riguarda sia le attività amministrative sia quelle didattiche e scientifiche.

Prevede una serie di iniziative volte a prevenire fenomeni corruttivi nell'Ateneo:

- formazione al personale
  - attuazione e controllo delle decisioni idonee a prevenire il rischio di corruzione
  - monitoraggio del rispetto dei termini della conclusione dei procedimenti e dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti esterni
  - obblighi di trasparenza.
- ✓ Approvazione del CdA a marzo 2013
  - ✓ Pubblicazione sul sito di Ateneo e comunicazione a tutto il personale a maggio 2013.

# Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione

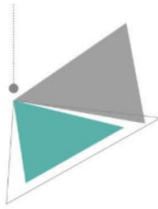


## Attuazione del piano anticorruzione

- ✓ Realizzazione delle procedure di monitoraggio controlli/verifiche anticorruzione in carico ai direttori
  - Predisposizione schede di automonitoraggio relative ai procedimenti che la L.190/12 individua quali attività con più elevato rischio di corruzione
  - Definizione della procedura
  - Comunicazione al CdA a fine 2013 dell'avvio della procedura di monitoraggio, rivolta in prima applicazione a 5 strutture estratte a sorte
  - Realizzazione monitoraggio sul rispetto dei tempi dei procedimenti per l'anno 2013
  
- ✓ Realizzazione del piano di formazione previsto dal programma anticorruzione
  - Definizione del programma del piano di formazione su trasparenza e anticorruzione, da erogare on line su piattaforma "Moodle" e realizzazione materiali del corso
  - Individuazione personale destinatario del corso (docente e t.a.) e personale tenuto a fare il test di valutazione finale (t.a.)
  - Realizzazione eventi formativi ("Giornata della trasparenza" 27 giugno 2013, workshop e altri incontri di approfondimento)

# Attuazione del programma della trasparenza e del piano anticorruzione

---



## Considerazioni di sintesi

### Stato dell'arte:

- ✓ adozione del piano della trasparenza e del piano anticorruzione e monitoraggio dello stato di attuazione del programma
- ✓ formazione ed informazione periodica con il coinvolgimento degli stakeholder nelle iniziative di diffusione dei risultati sullo stato di attuazione del programma trasparenza
- ✓ costituzione di una rete di referenti amministrativi nelle strutture di didattica, ricerca e di servizi

### Azioni future:

- ✓ semplificazione dei processi di raccolta dati ed informazioni richiesti dalla normativa
- ✓ integrazione con le attività di audit interno
- ✓ valorizzazione delle attività svolte in tale contesto e delle informazioni raccolte in una logica di analisi a supporto delle decisioni degli organi di governo, di semplificazione e riduzione dei costi.