

documento di programmazione integrata

2017



Università
degli Studi
di Torino



documento di programmazione integrata

2017



Università
degli Studi
di Torino

Introduzione del Rettore p I

Struttura del documento p IV

Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo p VI

1. Piano Strategico 2016 — 2020 p 1—3

- 1.1. Processo di pianificazione p 1—5
- 1.2. Attori p 1—9
- 1.3. Contesto e posizionamento dell'Ateneo p 1—10
 - Diagramma SWOT p 1—12
- 1.4. Mandato istituzionale e missione p 1—14
- 1.5. Finalità e obiettivi strategici del Piano p 1—14
 - 1.5.1. Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo (F.1) p 1—16
 - 1.5.2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale (F.2) p 1—23
 - 1.5.3. Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale (F.3) p 1—27
- 1.6. Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica p 1—32
- 1.7. Indicatori strategici p 1—35
- 1.8. Dagli obiettivi ai risultati p 1—39

A cura della Direzione Attività Istituzionali,
Programmazione, Qualità e Valutazione –
Staff Innovazione, Programmazione
e Sviluppo Attività Istituzionali

sommario

2. Programma triennale MIUR 2016 — 2018 p 2—3

3. Politiche della qualità 2016 — 2018 p 3—3

- 3.1. Presentazione delle Politiche della Qualità p 3—4

4. Piano Integrato 2016 — 2018 p 4—3

- 4.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo p 4—4
- 4.2. La performance organizzativa p 4—12
 - 4.2.1. La nuova organizzazione p 4—14
 - 4.2.2. Gli obiettivi organizzativi p 4—16
- 4.3. Analisi delle aree di rischio p 4—22
- 4.4. Comunicazione e Trasparenza p 4—25
- 4.5. Obiettivi di performance individuale p 4—29
 - 4.5.1. Obiettivi della Direttrice Generale p 4—30
 - 4.5.2. Obiettivi dei Dirigenti p 4—35
 - 4.5.3. Obiettivi del responsabile TAC p 4—40
 - 4.5.4. Obiettivi del Personale di categoria EP p 4—42
- 4.6. Coerenza ciclo di programmazione e bilancio p 4—44

Introduzione del Rettore

Prof. **Gianmaria Ajani**

RETTORE DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TORINO



Il nostro Ateneo, che ha inaugurato il suo 612° anno accademico, si pone fra i migliori grandi Atenei del Paese, con un incremento nelle immatricolazioni superiore al 10% rispetto allo scorso anno, che evidenzia il crescente interesse di studenti da tutta Italia e dall'estero per i nostri percorsi formativi.

Tra i nostri compiti primari vi è l'obiettivo di formare cittadini consapevoli con adeguate capacità critiche nel rispetto dei loro interessi e orientamento di studio. È nostra responsabilità la formazione dei cittadini di oggi e di domani.

Il nostro Ateneo si colloca nel contesto della Città di Torino, città universitaria capace di raccogliere anche flussi significativi di studenti esterni al proprio "bacino naturale", italiani e stranieri, ma anche città dell'innovazione e dello scambio di conoscenza, città della cooperazione fra ricerca e impresa. In questo contesto la presenza di un Ateneo, della qualità e dimensioni del nostro, può fare la differenza per i territori nei quali esso agisce: un luogo che è al contempo di formazione e di ricerca, in un territorio di reti che dalla presenza di un tale aggregato di competenze è in grado di ricavare il massimo delle potenzialità creative. L'impegno nello sviluppo del territorio non è un'alternativa all'eccellenza nella ricerca e nella formazione, piuttosto ne è una necessaria componente, all'interno di un processo circolare di mutua contaminazione. La presenza dell'Università di Torino ha un impatto economico che arricchisce il territorio sia in termini immateriali – ad esempio i servizi di ricerca e i servizi sanitari – sia di attività produttive e commerciali indotte. La vocazione globale dell'Università si realizza così in una duplice direzione: l'Ateneo con la sua eccellenza attira risorse sul territorio, che a sua volta, grazie alla sua capacità di attrazione culturale e di miglioramento della qualità della vita, è un valore aggiunto importante nell'identificazione del sistema Università-territorio quale fattore di sviluppo.

Dobbiamo quindi sottolineare con forza un dato di fatto che guida la nostra azione: l'Università è un punto di

snodo della complessa ‘rete di reti’ che si esprimono nel territorio. Si tratta di un processo che costruisce insieme alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai diversi soggetti attivi nella società le possibilità di sviluppo di beni e servizi che rendano il territorio competitivo e il sistema locale più corrispondente ai bisogni della popolazione.

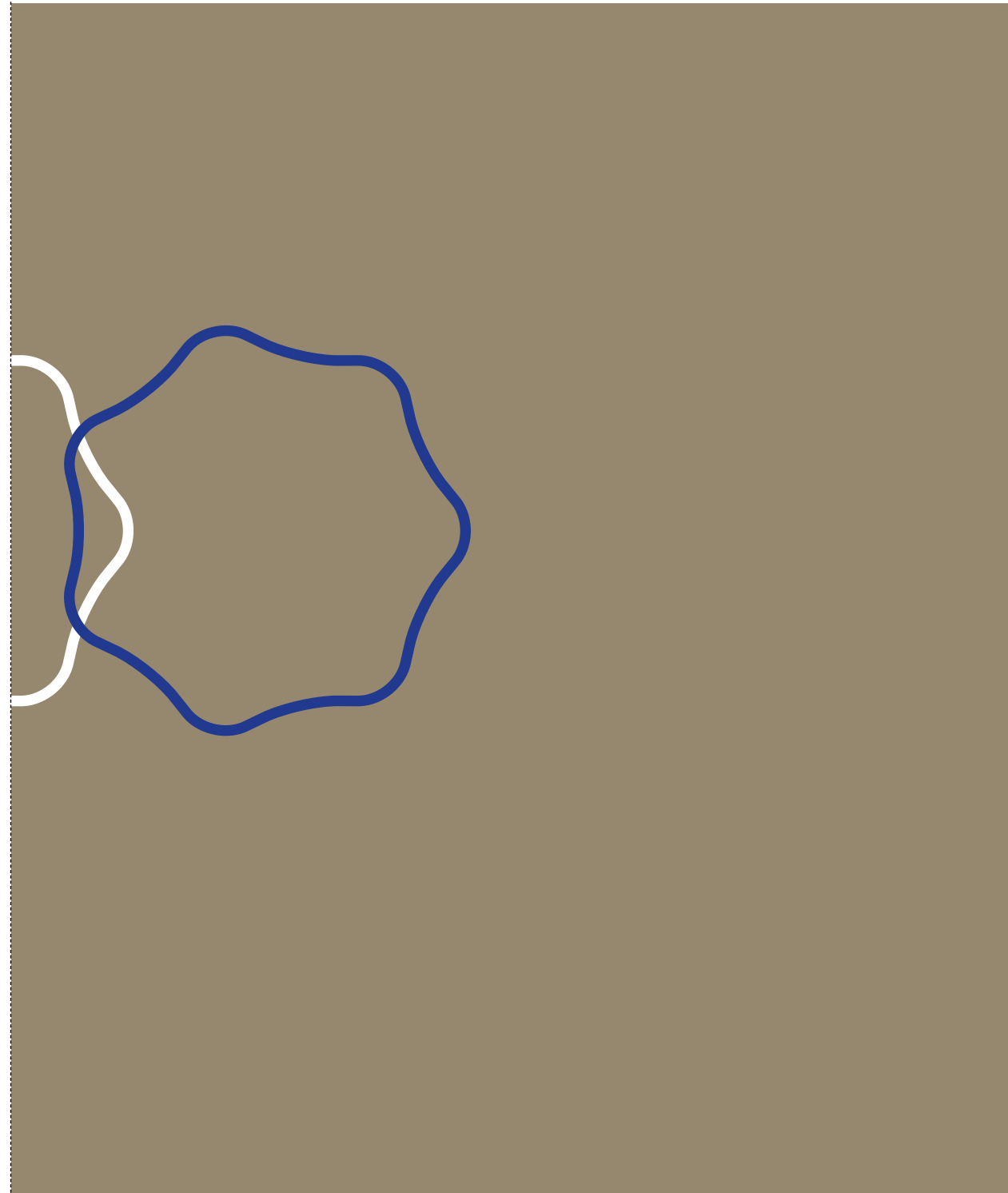
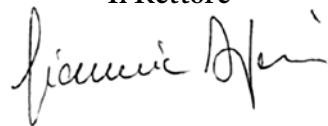
È volontà del nostro Ateneo interagire in modo sempre più incisivo con la Città e con i territori, anche nella prospettiva del Piano per la Torino metropolitana del 2025. Un piano che disegna una “Città delle opportunità”, vitale, in crescita, inclusiva, connessa al mondo e aperta alle iniziative delle persone e promotrice del cambiamento per se stessa e per il Paese.

Il Documento di Programmazione Integrata dell’Università di Torino intende sfruttare queste opportunità, anche cogliendo gli spunti emersi dalla visita dell’ANVUR per l’Accreditamento Periodico.

Il nostro Ateneo si è sottoposto volontariamente alla visita, attraverso l’individuazione di finalità e obiettivi strategici di qualità e operativi per i prossimi cinque anni volti a perseguire programmi di miglioramento continuo e di innovazione, con la piena partecipazione, il contributo e il massimo impegno di tutta la nostra comunità universitaria.

La Relazione sulla visita di accreditamento, pervenuta a fine novembre 2016, dà conto del risultato positivo del lavoro svolto dall’Ateneo.

Il Rettore



Struttura del documento

L'Università di Torino, dopo la positiva esperienza che ha visto l'utilizzo, in ottica sperimentale per il 2015, di un Documento di Programmazione Integrata, costruito collegando *ex post* documenti programmatori nati in momenti diversi, ha voluto compiere ulteriori passi in direzione di una integrazione *ex ante* della fase di programmazione strategica, di competenza degli Organi di governo, con la fase di pianificazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture e degli attori dotati di autonomi poteri di gestione.

Per dare espressione a questa prospettiva di sviluppo unitario dell'Ateneo, il Documento di Programmazione Integrata 2017 si articola in base ai contenuti di seguito riportati:

Sezione introduttiva
**principali informazioni
di interesse per gli
stakeholder**

Sezione **1**
piano strategico
(Art. 52, c.2, Statuto di Ateneo)
> Piano Strategico 2016–2020

Sezione **2**
programma triennale MIUR
(L43/2005)
> Programma triennale MIUR 2016–2018

Sezione **3**
**documento sulla politica
della qualità di ateneo**
(D.lgs. 19/2012)
> Politiche della qualità 2016–2018

Sezione **4**
piano integrato
(D.lgs. 150/2009 e Linee Guida
ANVUR 2015)
> Piano Integrato 2017–2019

Nella Sezione introduttiva sono riportate le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse, ovvero le caratteristiche organizzativo - gestionali dell'Ateneo, le attività, gli indicatori sintetici ritenuti più significativi e l'analisi del contesto in cui si colloca la strategia dell'Ateneo.

Nella Sezione 1 è presentato il Piano Strategico dell'Ateneo, con la declinazione degli obiettivi strategici, delle azioni previste per l'implementazione e degli indicatori utili al monitoraggio.

Nella Sezione 2 è presentato il Programma triennale MIUR per il periodo 2016-2018, predisposto in attuazione del D.M. 8 agosto 2016 n. 635, che attraverso gli obiettivi e le azioni progettuali individuati tra quanto proposto dal Ministero, rafforza e integra alcuni indirizzi espressi nel Piano Strategico 2016-2020.

La Sezione 3, dedicata al Documento sulle politiche della Qualità di Ateneo, nell'evidenziare la trasversalità di tali politiche rispetto alla programmazione, esplicita gli indirizzi da seguire per la prosecuzione delle azioni di miglioramento intraprese dall'Ateneo in ottica di assicurazione qualità, azioni che hanno condotto l'Università ad avviare in autonomia il processo di accreditamento periodico.

La Sezione 4 definisce il Piano Integrato 2017-2019 dell'Ateneo che, ponendo in evidenza il collegamento tra obiettivi strategici e operativi, indicatori e correlate risorse, esplicita gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, e il correlato processo di gestione e miglioramento progressivo.

Fig.1 – Struttura
del Documento
di Programmazione
integrata

Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo

Per facilitare la lettura dei Piani di programmazione di seguito riportati, si riportano i riferimenti alle principali informazioni sul contesto interno dell'Ateneo e sui risultati ottenuti (a partire dai titoli sotto indicati è possibile accedere direttamente ai documenti di riferimento, presenti sul sito Unito.it).

Politiche, Missioni e Obiettivi dell'Ateneo

Assetto organizzativo dell'Ateneo

Principali dati – UniTo in cifre

Risultati ottenuti (didattica, ricerca e III missione) – Relazione integrata sulle attività di Ateneo



1

piano strategico
2016 — 2020



1. piano strategico 2016 — 2020

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo.

Il Piano evidenzia un progetto ambizioso che tiene conto di quanto emerge dall'ascolto degli stakeholder e si pone al servizio della comunità scientifica internazionale, del territorio e del Paese.

La forza dei processi di pianificazione strategica sta nella capacità di mobilitare gli attori locali e costruire reti di progetti e obiettivi entro scenari di medio-lungo periodo.

Anche per superare le rigidità dei dispositivi di pianificazione tradizionali, i Piani Strategici si pongono come strumenti e processi capaci di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di natura varia, diverse sequenzialità temporali, effetti localizzativi e economici differenziati, scale di priorità alternative.

L'Ateneo, che ha sviluppato il Piano anche in coerenza con gli indirizzi ministeriali, ha rafforzato ulteriormente la propria vision in linea con le più recenti indicazioni sulla programmazione triennale MIUR 2016-2018.

Per perseguire in modo pieno la propria missione e integrarla con quella del sistema nazionale, l'Università di Torino ha compiuto scelte dal carattere fortemente inclusivo ai vari livelli, in riferimento al reclutamento degli studenti mediante particolari agevolazioni per le fasce più deboli, ed alla rivalutazione della propria politica in tema di corsi di studio a numero programmato locale.

A queste azioni l'ateneo accompagna politiche volte alla riduzione degli abbandoni, al supporto durante il percorso accademico, all'aumento dell'offerta didattica in lingua straniera, al sostegno alla mobilità internazionale degli studenti, avendo attenzione anche in questo campo alle fasce deboli degli studenti, tradizionalmente escluse dagli scambi internazionali.

Tutti questi aspetti si accompagnano allo sforzo di dotare gli studenti di migliori spazi per fruire della didattica, studiare, fare sperimentazione e ricerca.

1.1

Il processo di pianificazione

Il Piano Strategico 2016-2020 dell'Università di Torino nasce in continuità con le Linee Strategiche individuate per il periodo 2013-2015 dal Rettore Ajani, con un'attenzione particolare a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Lo sforzo dell'Ateneo per il nuovo ciclo di pianificazione è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato negli ultimi anni in ottica di integrazione e semplificazione, sulla base della **missione istituzionale** del presente mandato rettorale (*“Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio”*), attraverso un processo di pianificazione che già dalla fase strategica preveda la stesura di un unico **Documento di Programmazione Integrata**, in grado di evidenziare maggiormente i legami concettuali, strutturali e operativi tra pianificazione strategica e gestionale, fortemente e sinergicamente integrate con la prospettiva economico-finanziaria.

Tale approccio metodologico ha previsto che le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano Strategico partissero dalle evidenze raccolte dal precedente ciclo di programmazione, attraverso l'analisi di avanzamento delle **Linee strategiche 2013-15**. Un ulteriore elemento di base è stato fornito dal percorso di programmazione dei Dipartimenti che, a partire dalle Linee strategiche di Ateneo e dall'analisi dei documenti posti in essere in altri

Analisi Linee Strategiche
2013-15 e Piani Triennali
Dipartimenti 2015-17

Analisi di posizionamento
alla luce dei cambiamenti
intervvenuti e dei risultati
conseguiti

Definizione degli obiettivi
strategici

Definizione di specifici
indicatori da associare
a ogni obiettivo

Condivisione della mappa
strategica con gli Organi
di Ateneo

Approvazione del Piano
Strategico 2016-2020
da parte degli Organi
di Ateneo

1.1

processi di pianificazione e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CDS, Riesami), ha portato alla stesura dei loro primi **Piani Triennali 2015-2017**, con l'individuazione di obiettivi specifici per gli ambiti di Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione, Servizi e Organizzazione, Organico.

Dall'analisi delle Linee Strategiche e dei Piani Triennali di Dipartimento, è stata costruita una base di partenza per impostare una nuova pianificazione strategica che tenesse conto delle buone pratiche emerse, delle idee innovative e delle priorità individuate dalle Strutture dell'Ateneo: a queste si sono aggiunti ulteriori spunti nati dal confronto con le pianificazioni delle altre Università e da uno sguardo al contesto internazionale, nazionale, regionale e territoriale, quest'ultimo caratterizzato in particolare da un'analisi delle priorità inserite nel Piano Strategico della Città di Torino.

Da queste premesse è partito l'approfondimento del Rettore, che ha avviato i tavoli di lavoro con il vertice politico e amministrativo (Prorettore, Vicerettori, Direttore Generale, Dirigenti), volti a raccogliere elementi per la definizione del nuovo Piano strategico e dei correlati obiettivi.

Questo percorso ha previsto il coinvolgimento degli Organi di Governo, che hanno partecipato al processo formulando considerazioni e proposte, approvando rispettivamente la metodologia e l'articolazione complessiva degli obiettivi strategici.

A valle della definizione degli obiettivi strategici da parte del Rettore, in base a quanto previsto dall'art.52 dello Statuto, il lavoro è proseguito con la definizione delle Politiche della Qualità (Sez. 3), e quindi con la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali riportati nel Piano integrato (Sez. 4), individuati in coerenza con quelli strategici, assegnandoli alle varie Strutture e al personale coinvolto.

Questo impianto metodologico ha consentito di perseguire l'obiettivo di maggiore integrazione anzitutto dal punto di vista temporale, attraverso momenti di incontro congiunto previsti dal cronoprogramma di

pianificazione tra i vari attori del processo, e ha posto le basi di un percorso, ancora in corso di definizione alla luce del recente passaggio al nuovo sistema contabile, volto a giungere a una integrazione sostanziale con il bilancio di previsione, attraverso la previsione di specifiche voci di raccordo con la programmazione strategica.

Infine, l'**Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Miur per l'anno 2016**, emanato il 30 novembre 2015, ha consentito di verificare la coerenza degli obiettivi strategici sviluppati anche con gli indirizzi ministeriali più recenti, rafforzando ulteriormente il processo complessivo di pianificazione.

Aggiornamento del Piano Strategico in coerenza con la nuova Programmazione Triennale Miur 2016-2018

A seguito dell'emanazione delle *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e Indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, avvenuta con il D.M. 8 agosto 2016 n. 635, l'Ateneo ha completato il quadro dei propri piani programmatori, mediante la definizione del nuovo Programma Triennale Miur 2016-2018, confluito nella sezione 2 del presente Documento di Programmazione integrata 2017.

Per assicurare la coerenza complessiva del processo di programmazione strategica dell'Ateneo, il Piano Strategico 2016-2020 è stato aggiornato nel novembre 2016, attraverso l'integrazione e il raccordo con gli obiettivi, le azioni e gli indicatori individuati nell'ambito della Programmazione Triennale Miur, così come riportati nei seguenti paragrafi:

- Par. 1.5 Finalità e obiettivi strategici – Gli obiettivi definiti nel Piano Strategico sono raccordati con il Piano Triennale Miur e aggiornati a livello delle azioni specifiche in coerenza con quanto previsto nel programma ministeriale;
- Par. 1.7 Indicatori strategici – Gli indicatori definiti nel Piano Strategico hanno recepito anche gli indicatori che l'Ateneo ha selezionato nell'ambito del Programma Triennale Miur. Tali indicatori saranno utilizzati dal Miur per la valutazione dei progetti realizzati dall'Ateneo nell'ambito del programma ministeriale (obiettivi A e B) e per la valorizzazione dell'autonomia responsabile (obiettivo D), utilizzata dal 2017 come criterio per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO.



1.2

Gli attori

Il Piano Strategico è sicuramente il più interessante strumento per la definizione degli obiettivi, tra quelli a disposizione degli attori del sistema, per la sua capacità di veicolare approcci innovativi al governo dell'organizzazione e delle relazioni fra gli attori stessi.

La logica di fondo sottostante al Piano Strategico e alla metodologia seguita vede tre fasi principali di coinvolgimento: la definizione del mandato e l'analisi del posizionamento; il confronto con gli attori politici e istituzionali; l'identificazione di obiettivi e linee d'azione prioritarie, secondo la natura degli argomenti trattati e degli attori coinvolti.

In questo senso oltre ai già citati vertici politici (Rettore, Prorettore, Vicerettori) e gestionali (Direttore Generale, Dirigenti), è opportuno ricordare altri attori fondamentali per la fase di realizzazione del Piano: tra quelli facenti parte del **contesto interno** non possono mancare gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo; tra i **soggetti esterni** vanno ricordati tutti gli attori pubblici e privati, internazionali e nazionali, che quotidianamente entrano a contatto con l'Ateneo e il cui contributo sarà essenziale per la piena riuscita del Piano. In questo secondo gruppo di partner un posto chiave spetta alle Fondazioni bancarie con cui l'Ateneo intrattiene da anni rapporti e collaborazioni (es. Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT); grazie al loro contributo, non solo di carattere economico, ma anche e soprattutto di comunanza di obiettivi rispetto al contesto di riferimento dell'Ateneo, sarà possibile avviare politiche di sviluppo per il territorio, investendo in progetti a sostegno delle missioni istituzionali dell'Università (ricerca, didattica e terza missione), e dei processi di innovazione e semplificazione della *governance* dell'Ateneo, per puntare sulla crescita di competitività del sistema.

1.3

Contesto e posizionamento dell'Ateneo

L'analisi del contesto, finalizzata a valutare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, nonché le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno in cui esso è collocato, attraverso lo svolgimento dell'analisi SWOT relativa ai punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*), rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire gli obiettivi strategici e le azioni per il loro raggiungimento.

Al fine di effettuare tale analisi e far emergere gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie, sono state prese in esame le seguenti fonti:

- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- le risultanze delle Linee Strategiche 2013-2015;
- **i Piani triennali 2015-2017 dei Dipartimenti** e le relative analisi di posizionamento;
- gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato;
- il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR, pubblicato nel 2016;
- i rapporti e le considerazioni del Nucleo di Valutazione;
- il Rapporto di Sostenibilità 2015/2016;
- la Relazione Integrata delle attività di Ateneo - anno 2015;
- la Relazione al Bilancio Preventivo.

Alla luce delle suddette analisi viene riportata l'analisi SWOT (Fig. 2), intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento da cui muovere per la progettazione del Piano strategico.



Fattori interni

Punti di forza

Didattica

- Buon tasso di interdisciplinarietà dei CdS: 37% interdipartimentali
- Incremento immatricolati 2016/17 (+10%)
- Incremento iscritti da fuori regione ultimi 7 anni (da 25% a 38% per LM)
- Iscritti inattivi e fuori corso in diminuzione nell'ultimo quinquennio
- Percentuale laureati in corso (54%) superiore alla media naz. (47%)
- Tasso occupazionale a 1 anno da laurea (53,3%) > media naz. (42,7%)
- Politica di trasparenza su diffusione dei dati sull'Opinione studenti

Ricerca

- Ottimi risultati Qualità del Reclutamento in FFO 2016 (da 4,19% 2015 a 5,72% 2016)
- Riduzione tasso di docenti inattivi a seguito di politiche di promozione del miglioramento continuo
- Politiche di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali: personale docente, ricerca locale, dottorato, ecc...
- Buon tasso di attrattività di giovani ricercatori

Terza missione

- Ottimo posizionamento su base nazionale dell'indicazione di collaborazione del Dottorato con il sistema delle imprese
- Agorà scienza: strutture e iniziative di *public engagement* consolidate e in crescita
- Incubatore per il trasferimento tecnologico
- Sportello Università Imprese e Common Strategic Task Force

Fattori esterni

Opportunità

Didattica

- Peso crescente del criterio del «costo standard unitario di formazione per studente in corso» nell'allocazione del FFO, che migliora il posizionamento storico dell'Ateneo, a patto di consolidare il tasso di studenti regolari

Ricerca

- Risultati VQR 2011-14 grande opportunità per acquisizione risorse destinate ai Dipartimenti di eccellenza, ai sensi della Legge di Bilancio 2017
- I nuovi bandi Horizon 2020 rappresentano un'opportunità di finanziamento da cogliere con il massimo degli sforzi
- La nuova programmazione strutturale regionale fornirà significative opportunità di finanziamento

Terza missione

- SUA RD terza missione: stimolo e strumento per raccolta e sistematizzazione dati sulla terza missione
- Bandi UE che richiedono disseminazione
- Politiche di internazionalizzazione e attrattività della città metropolitana

Punti di debolezza

Didattica

- Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti
- Modesta % di CdS in lingua straniera nelle Lauree Magistrali
- Attrattività studenti stranieri: numeri modesti rispetto al top delle Università italiane
- Tasso di passaggio dal I al II anno con un alto numero di CFU ancora non ottimale (~65%)
- Quota di *visiting professor* che presenta ancora numeri limitati rispetto alle potenzialità

Ricerca

- Peso su base nazionale della produttività scientifica in miglioramento ma ancora inferiore a università comparabili (UniPD) in FFO 2016
- Quota % di progetti nazionali (PRIN, SIR) finanziati inferiore al peso dei docenti sul sistema universitario
- Performance indicatori Dottorato (produttività scientifica collegi, Internazionalizzazione e attrattività, Risorse stanziare) inferiore al peso di Ateneo rispetto al Sistema Universitario
- Esigenza di sviluppare un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi gestionali e decisionali

Terza missione

- Visibilità esterna parziale dell'Ateneo

Minacce

Didattica

- Limitazione del turnover nazionale che, in combinazione con l'aumento del numero di immatricolati, può rendere difficile il ricambio in alcuni settori disciplinari rendendo difficile soddisfare i requisiti di docenza

Ricerca

- Il disincentivo della VQR 2011-14 rispetto allo sviluppo dei progetti (peso di tale attività pari al solo 1% della valutazione dell'Ateneo) e il nuovo sistema di valutazione dei prodotti maggiormente legato alla scarsa produttività piuttosto che alla inattività dei docenti
- Ritardo nell'attribuzione delle risorse europee a ricaduta regionale

Terza missione

- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo

1.4

Mandato istituzionale e missione

In continuità con il Piano di sviluppo dell'Ateneo presentato a inizio del mandato Rettorale si esplicitano la missione istituzionale e il progetto strategico dell'Ateneo.

La missione

Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio

Il progetto strategico

Condurre l'Università degli Studi di Torino a essere istituzione di riferimento in cui innovazione, creatività e responsabilità sociale concorrono alla competitività.

1.5

Finalità e obiettivi strategici del Piano

L'Ateneo riassume e dà seguito alla propria missione focalizzando innanzitutto le priorità del Piano Strategico su tre finalità strategiche connesse alla **responsabilità sociale** dell'Istituzione, allo sviluppo della **ricerca scientifica** e della **didattica**. Questi tre principali assi su cui disegnare lo sviluppo futuro dell'Università sono caratterizzati da un forte accento sulle dimensioni dell'*internazionalità* e della *qualità*. A seguire è riportato, per ciascuna delle finalità strategiche del piano, l'elenco degli obiettivi strategici previsti il cui sviluppo discende dall'analisi di posizionamento (SWOT) descritta nel par. 1.3. Ciascun obiettivo viene descritto nei paragrafi seguenti con il dettaglio delle azioni previste, evidenziate in un riquadro laterale di sintesi.

Finalità e obiettivi strategici

1.

Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

- 1.1** — Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)
- 1.2** — Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno (trasferimento della conoscenza, public engagement, agenzia formativa)
- 1.3** — Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane
- 1.4** — Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo

2.

Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

- 2.1** — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca
- 2.2** — Potenziare il dottorato di ricerca
- 2.3** — Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo
- 2.4** — Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi

3.

Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale

- 3.1** — Ridurre la dispersione didattica e degli abbandoni
- 3.2** — Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi*
- 3.3** — Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa
- 3.4** — Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche*

* Obiettivi in cui rientrano le azioni del Programma Triennale Miur 2016-2018, definito in attuazione del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016 con Delibera del Consiglio di amministrazione del 29/11/2016.

1.5

1.5.1 Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo F.1

Definire una contribuzione
studentesca orientata a
garantire l'accesso alle
fasce deboli

Le suddette finalità strategiche, che caratterizzano le missioni istituzionali dell'Ateneo, sono affiancate da un'**Area trasversale** contenente le strategie relative ad **Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità**, che andranno a operare trasversalmente rispetto alle tre finalità, con lo scopo di rafforzarne l'efficacia attuativa, secondo i criteri espressi nel par. 1.6.

Per calarsi pienamente nella complessità del contesto attuale e per anticipare le tendenze del futuro, l'Ateneo intende svolgere un ruolo chiave nel contribuire all'*innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale* del territorio, del Paese e della comunità internazionale.

A questa vocazione, intesa come spazio di sviluppo della **terza missione** dell'Università, l'Ateneo vuole affiancare una forte attenzione alla componente etica insita nella responsabilità sociale, da indirizzare verso studenti, contesto esterno, contesto interno e sostenibilità sociale e ambientale, accompagnandola con una focalizzazione sull'**integrità** nel perseguimento delle missioni istituzionali e sull'**accessibilità** e **trasparenza** nell'accesso alle informazioni.

F1.1 Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

Sul tema dell'*accountability* e della responsabilità sociale dell'Ateneo, il punto di riferimento primario sono gli studenti. L'Ateneo opera innanzitutto per la **rimozione degli ostacoli al diritto allo studio** mediante interventi propri o in sinergia con l'Ente regionale preposto. Una particolare attenzione è rivolta alla politica di definizione della contribuzione studentesca, orientata a garantire l'accessibilità allo studio alle fasce sociali più deboli. Inoltre l'Ateneo intende perseguire la rimozione degli

*Programmare interventi
specifici per studentesse madri
e studenti/esse detenuti/e*

*Rafforzare ed estendere il
tutorato*

*Attivare progetti specifici per
l'integrazione interculturale*

*Potenziare il sostegno alle
esperienze Erasmus per fasce
deboli*

*Estendere strumenti più
innovativi di orientamento
anche a CdS di ambito non
scientifico*

ostacoli al diritto allo studio, anche valorizzando specifici interventi per le studentesse madri e sostenendo le attività nell'ambito del progetto finalizzato all'inclusione e alla partecipazione di studentesse e studenti detenuti.

Il Piano nel dettaglio prevede quindi interventi mirati per gli studenti attuali, per quelli futuri e per i laureati.

Per gli **studenti attuali**, l'Ateneo ha maturato la consapevolezza di dover rafforzare gli interventi di **tutorato**, intesi come strumento per sostenere maggiormente lo studente nel percorso di studi, anche attraverso il potenziamento e l'estensione di progetti di tutoraggio rivolti agli immatricolati, per ora attivi su alcuni poli logistici.

Una particolare attenzione è riservata ai temi di integrazione sociale e interculturale, basati sullo sviluppo di progetti riservati a studenti stranieri (ad es. cfr. **Progetto ATTRASS** – Attrazione Studenti Stranieri), attraverso cui l'Università, luogo deputato per eccellenza all'integrazione culturale, intende favorire il contatto e la commistione tra studenti e culture provenienti da tutto il mondo. Allo stesso modo, l'Università di Torino intende favorire attivamente la possibilità degli studenti di conoscere nuove culture attraverso i programmi di mobilità internazionale, anche potenziando il sostegno per la mobilità Erasmus in uscita per gli studenti provenienti dalle fasce sociali più deboli.

Per i **futuri studenti** l'Ateneo punta a innovare le azioni di **orientamento in ingresso** per la riduzione della dispersione studentesca, sviluppando ulteriormente le interazioni con le Scuole secondarie, ed estendendo ad altri corsi di studio gli strumenti digitali di orientamento inizialmente introdotti per i curricula scientifici, anche attraverso il consolidamento dei rapporti con l'Ufficio Scolastico Regionale (cfr. **Progetto Orient@mente**, che grazie a una serie di percorsi orientativi online e un'area di test aperta a tutti permette di accompagnare

1.5

*Valorizzare i TARM unitamente
a corsi di recupero pre-
immatricolazione*

*Rafforzare la regia di Ateneo
rispetto alle attività di
placement*

*Organizzare Career Day a
livello centrale*

*Rafforzare le potenzialità nel
deposito brevettuale*

Favorire la creazione d'impresa

la scelta dell'università fin dal quarto anno della scuola secondaria). L'Ateneo intende inoltre valorizzare strumenti quali i test di accertamento dei requisiti minimi finalizzati all'orientamento degli studenti delle scuole secondarie (TARM) e i relativi corsi integrativi di recupero, volti alla eliminazione delle lacune formative, seguiti da ulteriori test per verificare il nuovo livello acquisito, in ottica di un'efficace riduzione degli abbandoni.

Per i **laureati**, l'Università intende potenziare e innovare le attività di **placement**, rafforzando la regia dell'Ateneo secondo un criterio di collegamento più stretto tra le priorità occupazionali manifestate dagli *stakeholder* e il percorso di accompagnamento degli studenti al lavoro, come espresso nella specifica azione esposta nelle Politiche della Qualità (cfr. obiettivo Q.1.1.C.). L'Ateneo intende quindi porre in essere azioni di sviluppo e raccordo delle attività degli uffici di *job placement*, per garantire un livello di servizio standard, anche attraverso attività di formazione, e promuovere l'organizzazione di *Career Day* a livello centralizzato, per sfruttare al meglio le sinergie tra i vari attori coinvolti e dare maggior visibilità alla qualità trasversale dell'offerta formativa.

F1.2 Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno

L'Università mette a disposizione delle imprese e del territorio il proprio patrimonio di competenze e i risultati della ricerca, con l'intento di sviluppare le seguenti strategie: rafforzare le potenzialità dell'Ateneo e dei ricercatori nel **deposito brevettuale** e nella relativa valorizzazione economica, sviluppare collaborazioni con il tessuto produttivo e imprenditoriale, favorire la **creazione d'impresa** a partire dai risultati innovativi della ricerca, anche secondo le azioni di ricerca collaborativa del programma comunitario *Horizon 2020*

*Potenziare le modalità
di disseminazione della
conoscenza*

e le iniziative della *Smart Specialization Strategy* della Regione Piemonte.

La responsabilità sociale dell'Università è inoltre perseguita attraverso un ruolo sempre più forte di Unito nell'ambito della formazione professionale. Multidisciplinarietà, metodologia e qualità sono gli elementi distintivi dei percorsi formativi progettati per facilitare processi di sviluppo delle persone, imprese ed enti.

Gli ultimi decenni hanno visto una crescita esponenziale del numero di modi attraverso cui i cittadini possono conoscere la scienza, crescita non sempre accompagnata da un coerente aumento del livello delle conoscenze scientifiche tra i cittadini. A causa di questo scollamento, è nata l'esigenza di potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza, anche



1.5

Attivare in modalità aperta a tutti il Forum della Ricerca, delle competenze e del public engagement

per poter cogliere nuovi fabbisogni di indagine e di approfondimento posti dalla società stessa: per questo UniTo si prefigge l'obiettivo di favorire la crescita del **public engagement**, attraverso una maggiore consapevolezza dei ricercatori di essere attori attivi nel rapporto con l'opinione pubblica, un maggiore impegno nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività, e una piena disponibilità al dialogo con una grande varietà di interlocutori. Tra gli interventi previsti, l'ulteriore investimento nel portale Forum della Ricerca, delle Competenze e del Public Engagement, avviato nel 2016 (<http://frida.unito.it/>): uno strumento innovativo progettato per la valorizzazione, la condivisione e la crescita della conoscenza, in grado di coinvolgere e mettere in connessione il mondo della ricerca con la società.

F1.3 Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane

L'Università degli Studi di Torino riconosce nelle proprie risorse umane un patrimonio e per questo intende attuare una politica fondata sulla loro valorizzazione, attraverso percorsi di coinvolgimento, attenzione ai bisogni delle persone e responsabilizzazione.

Per sviluppare una cultura di innovazione, con una strategia che sappia bilanciare stabilità e cambiamento, si potrà operare attraverso l'utilizzo di modelli di gestione che valorizzino le **competenze** dei singoli e dei gruppi, la formazione, lo sviluppo di soluzioni organizzative per la **condivisione della conoscenza** e il potenziamento dei servizi di welfare rivolti in particolare al personale tecnico-amministrativo (riduzione contributi per l'iscrizione alla 1° laurea dei dipendenti, servizi assicurativi, convenzioni per la mobilità, telelavoro e conciliazione tra lavoro e famiglia, *smart working*).

Valorizzare le competenze del personale t/a

Potenziare i servizi di welfare

Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite

Accrescere la rete di relazioni e contatti con le istituzioni per promuovere le pari opportunità

Sviluppo report di sostenibilità

Progetto di riduzione dei consumi

Rispetto ai processi di **responsabilizzazione**, diventa quindi cruciale il coinvolgimento del personale sulle tematiche di interesse di ciascun settore e, a questo proposito, l'Ateneo intende migliorare la comunicazione interna e potenziare gli strumenti informativi sulle politiche perseguite, per consentire un approccio costruttivo nell'affrontare la transizione verso nuove strategie, revisioni dei processi, sviluppo tecnologico e culturale ed evoluzione dei mezzi di comunicazione (si veda il nuovo sito **Focus Politiche di Ateneo**).

L'Ateneo intende inoltre potenziare le azioni finalizzate ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle **pari opportunità** tra uomini e donne nello studio e nel lavoro. Oltre alle attività e ai progetti specifici che sono e continueranno a essere via via attivati, emerge l'obiettivo di valorizzare e accrescere la rete di relazioni e di contatti con le istituzioni, nella consapevolezza che soltanto attraverso un lavoro capillare, condiviso e coordinato, sia possibile promuovere efficienti politiche di parità e di uguaglianza nell'esercizio dei diritti, al fine di far diventare queste politiche sempre di più parte integrante e costitutiva degli atti di *governance* del sistema universitario.

F1.4 Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo

Nell'ambito del proprio percorso di pianificazione strategica, l'Ateneo ha deciso di compiere un passo decisivo verso la reale integrazione della sostenibilità nel proprio modo di operare, attraverso la definizione di un **report di sostenibilità**, da sviluppare, migliorandolo nel tempo, e monitorare con continuità.

Tra gli obiettivi che fondano la responsabilità sociale dell'Ateneo, si pone lo sforzo collettivo per adattare il modello di utilizzo delle risorse economiche, culturali e ambientali entro un livello di sviluppo

1.5

Acquisti green e incremento
della raccolta differenziata

Cura dell'immagine fisica e
immateriale dell'Ateneo

sostenibile, mirando a modificare i propri comportamenti attraverso una gestione intelligente delle risorse naturali. Da queste premesse nasce il **progetto ECO** di riduzione dei consumi e diminuzione dei costi di funzionamento, attraverso l'incentivazione di comportamenti virtuosi in tema di risparmio energetico e l'individuazione di margini per il contenimento della spesa, partendo dalla riduzione degli oneri di locazione per arrivare all'attivazione di servizi in comune con altri atenei in ambito regionale. Al progetto si affiancano altre iniziative che l'Ateneo intende porre in essere, quali le politiche di **acquisto sostenibile** (*acquisti green*), e di incremento della raccolta differenziata.

Non mancano inoltre azioni per intervenire sulla cura dell'**immagine fisica e immateriale dell'Ateneo**, in coerenza con i valori di sostenibilità economica, sociale e ambientale mediante interventi artistici e culturali sugli spazi, collaborazione con le politiche culturali del territorio, valorizzazione della memoria storica dell'Ateneo ed eventi culturali specifici.



1.5.2 Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale F.2

Puntare sull'eccellenza o
l'elevata qualità dei prodotti
della ricerca

Monitorare con costanza il
livello di produzione scientifica

Sviluppare i servizi a sostegno
della ricerca

Valorizzare la figura di
assegnista di ricerca

L'Ateneo intende sviluppare sempre di più la propria vocazione di *research university*

multidisciplinare, aperta all'internazionalità, puntando alla qualità della ricerca di base e applicata, requisito indispensabile per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello scientifico e didattico.

La strategia della ricerca si articola nel medio periodo su quattro percorsi principali di sviluppo, sfruttando le sinergie di programmi e risorse del quadro di riferimento, a livello europeo, nazionale e regionale.

F2.1 Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

Per qualificare tutto il processo della ricerca scientifica, dalla fase teorica a quella applicata, fino al trasferimento della conoscenza, l'Ateneo riconosce l'importanza di sviluppare prodotti della ricerca di **qualità eccellente o elevata** rispetto al contesto comparativo internazionale, dal punto di vista dell'**originalità**, del **rigore metodologico** e dell'**impatto** sulla comunità scientifica.

In accordo con questa visione, l'Ateneo si impegna a **monitorare** in modo costante il livello della propria **produzione scientifica**, con particolare riferimento ai professori e ricercatori neoassunti o neopromossi, e a promuovere politiche di incentivazione della qualità della ricerca, quali l'impiego di criteri per l'allocatione di risorse finanziarie e umane ai Dipartimenti basate sulla qualità dei prodotti della ricerca.

Per favorire l'attuazione di quest'obiettivo, l'Ateneo riconosce la centralità di sviluppare i **servizi a sostegno della ricerca**, la centralità dei programmi di formazione per i ricercatori e lo sviluppo di adeguate infrastrutture per la ricerca, anche di tipo intangibile. In questo processo dovrà trovare un'adeguata valorizzazione anche la figura dell'**assegnista** di ricerca, nell'ambito del suo ruolo di ricercatore in formazione.

1.5

Potenziare la partecipazione a bandi competitivi per dottorati

Facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei dottorandi

Eccellenza della produttività scientifica del collegio di dottorato

F2.2 Potenziare il dottorato di ricerca

Il trasferimento, mediante l'attività didattica, delle acquisizioni più avanzate sul fronte della ricerca, che, per definizione, spazia in tutti i campi del sapere, tecnico-scientifico e umanistico, è uno degli assi principali di attuazione delle missioni primarie dell'Università.

In quest'ottica l'Ateneo ha previsto interventi per integrare e migliorare l'acquisizione delle competenze chiave nei percorsi di formazione, attraverso attività orientate al potenziamento del sistema di formazione post-universitaria e in particolare del dottorato.

In tale contesto, UniTo promuove il sostegno alla formazione dei giovani ricercatori e lavora, nel contempo, a rendere efficiente il collegamento tra il mondo della conoscenza e quello produttivo. In particolare sono previsti tre interventi, ovvero la **partecipazione a bandi competitivi** che prevedano il finanziamento di posti di dottorato (industriale o in apprendistato), le iniziative a supporto dei dottorandi per **facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro** e una **composizione dei collegi di dottorato** che valorizzi l'eccellenza in termini di produttività scientifica.

F2.3 Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo

Valorizzare il periodo dell'anno sabbatico per mobilità all'estero di neoassunti e neopromossi

Per raccogliere le sfide del nuovo millennio, che richiedono un approccio di tipo multidisciplinare e multiculturale individuate nei diversi programmi di ricerca anche internazionali, l'Università di Torino promuove l'internazionalità della ricerca, anche attraverso l'incremento della **mobilità dei docenti e dei ricercatori**, con particolare attenzione a neoassunti e neopromossi, e per questo intende valorizzare il periodo dell'anno sabbatico per i giovani professori e ricercatori *outgoing* e prevedere un finanziamento a sostegno di posizioni destinate a *visiting scholar* insieme a un potenziamento del sistema di accoglienza per i ricercatori

Potenziare sistema di accoglienza per visiting scholars

Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese

Favorire esperienze all'estero del personale t/a

Rafforzare la presenza dell'Ateneo nelle sedi di decisione europee e nazionali

Rafforzare il supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi

incoming, al fine di garantire un servizio di livello internazionale.

L'Ateneo intende inoltre sviluppare la **comunicazione**, attraverso una radicale ed estesa diffusione dell'informazione per facilitare il reclutamento di ricercatori stranieri, con pubblicizzazione dei bandi sia in italiano sia in inglese sui siti delle Università e di Enti di Ricerca e sulla maggiori riviste internazionali, anche attraverso i canali del Web 2.0.

La logica di *comprehensive internationalization* che l'Università degli Studi di Torino intende perseguire prevede il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, al fine di infondere una prospettiva internazionale nelle missioni istituzionali di didattica e ricerca e nei servizi di supporto. Per questo fine, e in linea con l'obiettivo strategico di valorizzazione delle risorse umane (cfr. obiettivo F1.3), l'Ateneo intende favorire esperienze all'estero del **personale tecnico-amministrativo**, anche potenziando la partecipazione a bandi che favoriscano lo scambio di buone pratiche tra università europee.

Secondo questa logica, l'Università di Torino intende promuovere l'internazionalizzazione anche attraverso il rafforzamento della presenza dell'Ateneo nelle sedi di decisione a livello europeo, favorendo la presenza di personale dell'Ateneo presso gli uffici degli organismi centrali europei e nazionali, garantendo un coinvolgimento più efficace nei processi di progettazione, monitoraggio e valutazione dei programmi di ricerca nazionali e internazionali.

F2.4 Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi

Nel sostenere la Ricerca, in ottica di una sempre maggior qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal Fondo di Finanziamento Ordinario. Centrale diventa dunque la **partecipazione**, e il **tasso di successo**,

1.5

Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei progetti

a **bandi competitivi** a tutti i livelli: dai programmi europei e internazionali in genere, anche in ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali.

L'Ateneo intende puntare sul rafforzamento delle iniziative e degli strumenti di supporto ai docenti e ricercatori che intendono partecipare a bandi competitivi, per favorire la collaborazione fra le diverse strutture e l'interdisciplinarietà e multidisciplinarietà della ricerca, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle iniziative assunte dai ricercatori della nostra Università, anche per mezzo dello sviluppo di uno specifico **sistema informativo** a supporto, in grado di gestire il progetto di ricerca durante tutto il suo ciclo di vita, dalla fase di presentazione a quella della rendicontazione, fino alla disseminazione dei risultati del progetto.



1.5.3 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale

F.3

Promuovere metodologie didattiche innovative

Sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento

L'Ateneo intende anche sviluppare la propria vocazione di *teaching university*, fondata su

un solido approccio di ricerca multidisciplinare e strettamente connessa al territorio, puntando alla qualità e all'internazionalità della didattica, attraverso azioni che riguardano l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, le opportunità per docenti e studenti, al fine di garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

La strategia della didattica si articola nel medio periodo su tre percorsi principali di sviluppo, focalizzati sulla riduzione della dispersione studentesca, sul rafforzamento della sua dimensione internazionale e sulla valorizzazione dell'interdisciplinarietà.

F3.1 Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

L'obiettivo di riduzione degli abbandoni è strettamente correlato alla responsabilità sociale dell'Università che, come enunciato nell'obiettivo strategico F.1.1, intende perseguire, attraverso strumenti di orientamento e tutorato, una strategia volta a garantire a tutti gli studenti eguale possibilità di concludere efficacemente e nei tempi previsti la carriera universitaria.

In coerenza con tale obiettivo, nell'ambito delle strategie finalizzate all'aumento della qualità e dell'efficacia della didattica, l'Ateneo intende promuovere lo sviluppo di metodologie didattiche innovative, organizzando corsi di formazione e aggiornamento destinati ai docenti sugli **aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario** e sulla **docimologia**.

A questa azione l'Ateneo intende affiancare un ulteriore impegno a **sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento**, mediante l'ampliamento della propria offerta formativa di corsi erogati in modalità a distanza o di tipo *blended*.

Questo aspetto di attenzione verso lo studente

1.5

Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari

Da Programma Triennale Miur 2016-2018: Potenziare i corsi di studio internazionali

Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera

Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti

andrà collegato a una strategia di sviluppo parallela, volta a individuare i fabbisogni degli **studenti lavoratori e con esigenze particolari**, anche attraverso la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi *ad hoc*.

F3.2 Rafforzare l'internazionalità della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi

L'Università degli Studi di Torino possiede molti dei requisiti necessari per essere punto di riferimento internazionale negli studi universitari e si propone di cogliere le opportunità di crescita che offre una comunità di docenti integrata pienamente con le più diverse realtà internazionali.

L'Ateneo intende promuovere una serie di azioni coordinate e mirate per sviluppare una maggiore internazionalizzazione degli studi, dimostrando una matura capacità di accoglienza di un'istituzione universitaria aperta al cambiamento e votata all'innovazione: tutte le iniziative rientrano, con il potenziamento dei corsi di studio internazionali, nell'obiettivo scelto dall'Ateneo anche nell'ambito della **Programmazione Triennale Miur 2016-2018** e finalizzato a migliorare i risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il Sistema (cfr. Sez.2).

Tra le azioni previste si riportano l'**aumento dell'offerta didattica in lingua straniera**, con riferimento a interi corsi di studio, a insegnamenti specifici o a percorsi formativi che portano al doppio titolo; il **miglioramento della conoscenza delle lingue da parte degli studenti** per favorire l'accesso alla mobilità internazionale, con azioni di verifica delle competenze linguistiche degli immatricolati provenienti dalle scuole superiori e l'offerta di corsi di lingua, con certificazione finale del livello, vincolanti per coloro che intendano effettuare un'esperienza di studio all'estero

Potenziare la mobilità internazionale dei docenti stranieri

Sviluppare la partecipazione a bandi competitivi per la didattica

nell'ambito dei programmi di mobilità internazionale; il potenziamento della **mobilità internazionale dei docenti stranieri**, anche attraverso il rafforzamento del sistema di accoglienza, in ottica di garantire un servizio efficace, integrato e dalla forte connotazione internazionale, capace di erogare livelli di servizio differenziati in relazione alle esigenze dei diversi *stakeholder*.

Oltre alla qualità dell'offerta formativa proposta dall'Ateneo, vi è la ricchezza del patrimonio culturale della Regione e dalla Città di Torino in particolare, e la sua vocazione a essere sede di formazione internazionale, testimoniata dalla presenza a Torino dell'International Training Center dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e della Fondazione Europea per la Formazione professionale (ETF), con cui l'Ateneo collabora attivamente, a vari livelli.

A questo si aggiunge anche l'intenzione dell'Ateneo di rafforzare la partecipazione a **bandi competitivi** per la **didattica**, con lo scopo di rientrare nel novero dei beneficiari ad alta priorità e sfruttare al meglio le opportunità di sviluppo riservate anche all'ambito didattico.



1.5

*Progettare l'offerta formativa
in ottica interdisciplinare*

*Migliorare la copertura interna
degli insegnamenti*

F3.3 Valorizzare l'interdisciplinarità dell'offerta formativa

L'interdisciplinarità, intesa come processo di integrazione di competenze che spesso è indispensabile per affrontare in modo completo ed efficace determinati problemi, è un obiettivo costante in tutte le moderne teorie didattiche. L'Ateneo intende promuovere l'**interdisciplinarità**, con particolare attenzione alle lauree magistrali, attraverso la condivisione di finalità e metodi, comuni e trasversali, e l'integrazione di contributi diversi e complementari nel **percorso formativo specialistico** dello studente. In questo contesto si colloca anche l'attività della Scuola di Studi Superiori, volta a offrire una solida formazione interdisciplinare che garantisca sia una visione globale della complessità e dei grandi problemi della società contemporanea, sia gli strumenti per comprenderli e affrontarli.

In linea con la finalità strategica di aumentare la qualità e l'efficacia della didattica, l'Ateneo intende inoltre intervenire nella definizione dell'**offerta formativa** anche con il miglioramento nella copertura degli insegnamenti in termini di efficacia e efficienza, valorizzando le competenze didattiche interne a UniTo.

F3.4 Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche

Con un patrimonio edilizio dislocato su sette poli principali e un'attività didattica e di ricerca localizzata anche in edifici di indiscusso valore storico, spesso ancora da adeguare alle normative sulla sicurezza e alle mutate esigenze formative, l'Ateneo si pone l'obiettivo di affiancare agli interventi sulla didattica, interventi edilizi in grado di accogliere studenti e ricercatori in luoghi sicuri, funzionali, moderni.

Per queste ragioni, l'ateneo intende sviluppare la propria programmazione triennale (ai sensi del D.M. 635

**Da Programma Triennale
Miur 2016-2018:**
*Ristrutturazione, ampliamento
e messa in sicurezza di aule/
laboratori*

8/8/2016) anche sul tema dell'edilizia, predisponendo interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori, al fine di accogliere un crescente numero di studenti, anche alla luce del ripensamento della politica dei numeri programmati.

Attraverso di essi, si concretizza anche la volontà di trasformare gli spazi disponibili tenendo conto delle mutate esigenze formative degli studenti e delle metodologie didattiche innovative oggi disponibili, funzionali al lavoro di gruppo e alla creazione di ambienti di discussione, interventi in grado di incidere sul livello di competenze trasversali degli studenti.



1.6

Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica

Per rafforzare ulteriormente il perseguimento delle finalità strategiche legate a Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica, e la loro efficacia attuativa, il Piano Strategico integra un'ulteriore **Area trasversale**, per proseguire nelle azioni svolte dall'Ateneo rispetto al processo di Assicurazione della Qualità e di Accredimento periodico, che hanno previsto la messa in gioco di risorse e competenze professionali per introdurre soluzioni innovative e di semplificazione, di cui gli Organi di governo hanno seguito costantemente l'evoluzione.

Di quest'area, focalizzata anche su un percorso di miglioramento del collegamento tra strategie, obiettivi e risorse, si riporta a seguire una breve schematizzazione.

Area trasversale e strategie connesse

A.

Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica

strategie: Proseguire e consolidare il percorso avviato di miglioramento della qualità, semplificazione e innovazione, attraverso la revisione della normativa interna, la revisione dei modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto di didattica, ricerca e III missione, e la revisione degli strumenti di pianificazione, per un migliore collegamento tra obiettivi e risorse, al fine della sostenibilità dei programmi.



1.6

Assicurazione qualità

Innovazione e semplificazione

Sostenibilità economica

L'Area trasversale, sulla base delle strategie così declinate, si basa sui seguenti principi chiave.

Porre i portatori di interesse (studenti, famiglie, aziende, istituzioni, docenti e personale tecnico-amministrativo, ecc...) al centro di ogni azione.

Garantire standard minimi di qualità in tutte le strutture di Ateneo, rispetto ai servizi erogati, aderenti a quanto dichiarato e promuovere una progressiva diffusione delle buone pratiche di miglioramento del servizio.

Operare secondo un criterio di miglioramento della qualità che parta dall'**analisi e gestione dei rischi** connessi ai processi dell'organizzazione e al miglioramento della **trasparenza** delle correlate informazioni, con attenzione alla persona e alla tutela dell'istituzione pubblica.

Operare rispetto al processo di semplificazione e innovazione attraverso un approccio progettuale che preveda l'introduzione di nuovi servizi in una fase sperimentale, tale da consentire una verifica dell'efficacia realizzativa degli stessi al fine di confermarne l'estensione all'Ateneo, attraverso le seguenti fasi:

- sperimentazione;
- presentazione degli esiti della sperimentazione agli Organi di Governo;
- adozione uniforme da parte di tutte le strutture interessate delle innovazioni approvate dagli Organi di Governo, sulla base dei risultati positivi ottenuti nella sperimentazione;
- monitoraggio delle soluzioni adottate per poter intervenire con azioni correttive, ove necessario.

Migliorare l'integrazione tra la definizione dei piani e programmi dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria, in modo da consentire un più forte raccordo tra il **perseguimento degli obiettivi e il connesso impiego delle risorse.**

1.7

Indicatori strategici

L'impianto strategico, costituito dagli obiettivi declinati nelle singole finalità, si sviluppa su un orizzonte pluriennale e ha alla sua base un sistema di monitoraggio che permette di verificare periodicamente il livello di raggiungimento degli obiettivi e di intervenire prontamente con azioni correttive se lo scostamento rispetto a quanto atteso è rilevante.

A tal fine l'Università di Torino si è dotata di un Cruscotto Direzionale di Ateneo, utile per il supporto alle decisioni, che permette il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione e riveste la funzione di strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura per supportare il processo decisionale.

Di seguito sono riportati gli indicatori del cruscotto direzionale, individuati dal Comitato Guida¹ del Progetto Indicatori, utilizzati per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi connessi alle finalità strategiche relative a **Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica**. Nella stessa tabella sono riportati anche gli indicatori relativi all'Area trasversale **Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica**, che puntano a monitorare il livello di gradimento dei portatori di interesse rispetto ai processi di cambiamento dell'Ateneo e ai servizi erogati.

¹ Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Rettore, Direttore Generale, Vicerettore con delega alla Semplificazione, tre Direttori di Dipartimento eletti in Senato Accademico, due componenti del Consiglio di Amministrazione, Presidente del Presidio della Qualità, due Dirigenti dell'Amministrazione per le aree di competenza (Programmazione, Qualità, Valutazione e Sistemi Informativi).

**Finalità
Obiettivi strategici****Indicatore****1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo**

1.1 — Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	1.1.1 – Proporzione iscritti I° anno lauree di I° livello provenienti da altre regioni 1.1.2 – Proporzione iscritti I° anno LM provenienti da altri Atenei 1.1.3 – N. interventi a supporto studenti disabili e DSA 1.1.4 – N. studenti <i>part time</i> 1.1.5 – N. tirocini
1.2 — Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	1.2.1 – Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore 1.2.2 – N. attività di public engagement
1.3 — Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	1.3.1 – Esiti indagine gradimento dei servizi tecnico amministrativi (rivolta a studenti, docenti e PTA) e di benessere organizzativo al PTA
1.4 — Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	1.4.1 – ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) 1.4.2 – Indicatore di indebitamento 1.4.3 – Indicatore di consumi energetici 1.4.4 – Percentuale di acquisti <i>green</i>

2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

2.1 — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca	2.1.1 – Quota docenti con un numero minimo di pubblicazioni 2.1.2 – Quota pubblicazioni su riviste gold (per ambito bibliometrico) 2.1.3 – Quota pubblicazioni su riviste di Fascia A (per ambito non bibliometrico) 2.1.4 – Numero medio di pubblicazioni su riviste gold per docente (per ambito bibliometrico) 2.1.5 – Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per docente (per ambito non bibliometrico) 2.1.6 – Numero medio di pubblicazioni su riviste gold per neoassunto/neopromosso (per ambito bibliometrico) 2.1.7 – Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per neoassunto/neopromosso (per ambito non bibliometrico) 2.1.8 – Percentuale di pubblicazioni con coautore straniero
2.2 — Potenziare il dottorato di ricerca	2.2.1 – Peso produttività scientifica dei collegi su base nazionale 2.2.2 – N. dottorandi totali per ciclo 2.2.3 – N. dottorandi stranieri per ciclo (con titolo estero)
2.3 — Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	2.3.1 – Mobilità Professori, Ricercatori e Personale Tecnico Amministrativo
2.4 — Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	2.4.1 – Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore

1.7**3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale**

3.1 — Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni	3.1.1 – Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno 3.1.2 – Proporzione di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU 3.1.3 – Proporzione di iscritti fuori corso 3.1.4 – Proporzione di iscritti inattivi 3.1.5 – Tasso di laureati in corso 3.1.6 – Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano almeno 40 CFU nell'anno solare°
3.2 — Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	3.2.1 – Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello 3.2.2 – Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale 3.2.3 – N. studenti in mobilità <i>incoming – outgoing</i> (solo Erasmus) 3.2.4 – N. di <i>visiting professor</i> 3.2.5 – Entrate per bandi competitivi didattica 3.2.6 – Numero Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico “internazionali” * 3.2.7 – Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso°
3.3 — Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	3.3.1 – % ore di didattica erogata dai docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dipartimento non è di riferimento unico 3.3.2 – % ore di didattica coperti mediante contratti didattici a titolo oneroso con dettaglio per SSD / Dipartimento
3.4 — Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche*	3.4.1 – Metri quadri per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio* 3.4.2 – Metri quadri destinati alla didattica*

* Indicatori individuati dall'Ateneo nell'ambito del Programma Triennale Miur 2016-2018, definito in attuazione del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016 con Delibera del Consiglio di amministrazione del 29/11/2017.

° Indicatori individuati dall'Ateneo, in attuazione del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, nell'ambito del Programma Triennale Miur obiettivo D “Valorizzazione dell'autonomia responsabile” e che saranno utilizzati dal 2017 per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO.

A. Area trasversale**Assicurazione Qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica**

A. — Proseguire e consolidare il percorso avviato di miglioramento della qualità, semplificazione e innovazione, attraverso la revisione della normativa interna, la revisione dei modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto di didattica, ricerca e III missione, e la revisione degli strumenti di pianificazione, per un migliore collegamento tra obiettivi e risorse, al fine della sostenibilità dei programmi.

A.1.1 – Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte dei docenti

A.1.2 – Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte del personale t/a

A.1.3 – Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte degli studenti

A.1.4 – Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti

L'impianto metodologico alla base dell'adozione degli indicatori e il **processo graduale** che si utilizzerà per definirne i target, i responsabili e modalità di gestione viene descritto in dettaglio nel Piano Integrato (Sez. 4 – Par. 4.1 “Inquadramento strategico dell'Ateneo”).

Si rimanda all'All. 1.1 per il dettaglio di indicatori, target e relative responsabilità

Dagli obiettivi ai risultati

L'Università di Torino, pur avendo attenzione a far crescere tutta l'organizzazione e le competenze che essa racchiude, intende incentivare il raggiungimento dei migliori risultati in ambito di ricerca, didattica e terza missione al fine di garantire il coinvolgimento di tutti gli attori e spingendo questi ultimi ad agire comportamenti virtuosi verso il raggiungimento di obiettivi strategici e gestionali.

Per darne ampia diffusione, ogni anno sono condivisi e resi pubblici, anche a mezzo di pubblicazione sul **Portale dell'Ateneo**, i criteri utilizzati per l'assegnazione delle risorse alle strutture:

- Punti Organico per la chiamata di professori e ricercatori;
- Fondi di dotazione per didattica e ricerca;
- Fondo per il Dottorato di ricerca, ecc...

Inoltre, il sito tematico **Focus Politiche di Ateneo** (cfr. Piano Strategico - Obiettivo F.1.3) informa sui temi chiave che definiscono il futuro dell'Ateneo, attraverso uno spazio web dedicato alle informazioni sulle politiche dell'Università di Torino con l'obiettivo di darne massima conoscenza e divulgazione, anche ai non addetti ai lavori.

The background of the entire page is a photograph of several students in white lab coats working in a laboratory. They are leaning over a large table, focused on their work. The image has a warm, yellowish tint. A large, white, irregularly shaped outline is superimposed over the center of the image, containing the number '2'.

2

programma
triennale MIUR
2016 – 2018



2.

Programma triennale MIUR 2016 – 2018

Con la pubblicazione delle Linee generali

d'indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e Indicatori per la valutazione periodica dei risultati, avvenuta con il D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, l'Ateneo completa il quadro dei propri piani programmatori, mediante la definizione del nuovo Programma Triennale Miur 2016 – 2018, che confluisce nella Sezione 2 del Documento di Programmazione integrata 2017.

Il Programma Triennale rafforza gli indirizzi espressi nel Piano Strategico 2016 – 2020 (approvato a dicembre 2015), collegandoli con le nuove priorità 2016 – 2018 del sistema universitario, in un quadro di interazioni che punta a valorizzare il ruolo chiave di UniTO nello sviluppo sociale ed economico del territorio, del sistema paese e del contesto internazionale.

Con lo sviluppo del Programma triennale Miur relativo al nuovo triennio, UniTO si pone inoltre l'obiettivo di dare continuità alle iniziative avviate nel precedente ciclo, anche alla luce del risultato estremamente positivo conseguito rispetto alla programmazione triennale 2013 – 2015, in cui l'Ateneo ha ottenuto il riconoscimento dell'intero finanziamento inizialmente ammesso e il consolidamento della quota annua di tale finanziamento sul Fondo di Finanziamento Ordinario, a valere sugli anni futuri.

2.1

Obiettivi, azioni e indicatori

Tab. 4 - Obiettivi e azioni
selezionati dall'Ateneo per la
realizzazione del Programma
triennale 2016-2018

Il Programma triennale 2016-2018 dell'Università di Torino è ispirato alla volontà di continuare a dare risposte concrete alle esigenze degli studenti, che restano il punto di riferimento primario dell'ateneo, ed è redatto alla luce delle priorità di intervento contenute nel Piano Strategico 2016-2020, che indica tra le finalità e gli obiettivi strategici il rafforzamento dell'internazionalità della didattica, in continuità con le azioni della precedente programmazione triennale.

Per queste ragioni, all'interno degli obiettivi indicati dal D.M. n. 635 del 8/8/2016, in linea con le modalità espresse dal Decreto Direttoriale n. 2844 del 16/11/2016, l'Ateneo intende perseguire l'obiettivo A) *Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 - 2015 su azioni strategiche per il sistema*, attraverso l'azione b) *potenziamento dei corsi di studio "internazionali"* e l'obiettivo B) *Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche*, attraverso l'azione b) *Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori*.

Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il Sistema

Azione
b) Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"

Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche

Azione
b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori

Nell'ambito dell'Obiettivo A), azione b) l'Ateneo intende intraprendere una serie di azioni coordinate e mirate a sviluppare una maggiore internazionalizzazione degli studi, nella convinzione che si tratti di una scelta che contribuisce ad aumentare il tasso di occupabilità dei laureati, sia per quanti possono vantare una esperienza di studio all'estero sia, più in generale, per tutti gli studenti che hanno svolto il proprio percorso in un ambiente aperto sotto il profilo linguistico e culturale. Al contempo, un ambiente aperto sotto il profilo internazionale funge da stimolo al miglioramento continuo per tutte le componenti dell'Ateneo, studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo.

L'offerta di corsi di studio "internazionali" contempla, ad oggi, 6 corsi di studio erogati completamente in lingua inglese e un corso di laurea magistrale interateneo (appartenente alla classe LM-70) in *Scienze Vitivinicole ed Enologiche* nell'ambito del programma comunitario Erasmus Plus 2014-2020: tale caratteristica verrà meno nell'a.a. 2017/18.

Il numero di studenti stranieri che frequentano i corsi dell'Ateneo è di 3.400 circa, pari al 5,2% del totale degli iscritti, un dato superiore alla media italiana.

L'Università di Torino ha potenziato la propria dimensione internazionale operando su più livelli. Ha finanziato contratti per *visiting professor* e creato programmi per l'attrazione di *visiting scientist*.

Con le azioni che si intendono svolgere nel 2017 e nel 2018, l'Università di Torino si propone di raggiungere due ordini di **risultati**:

1. il **primo risultato** è costituito dall'aumento del numero di corsi "internazionali", interamente offerti in lingua inglese, del loro livello qualitativo e, più in generale, del livello complessivo della dimensione internazionale dell'Ateneo;
2. il **secondo risultato** è costituito dall'aumento dell'apertura internazionale degli studenti italiani iscritti ai corsi dell'Ateneo.

2.1

In riferimento al **primo risultato**, l'Ateneo intende passare dagli attuali 6 corsi interamente in inglese (valore iniziale) a 10 corsi interamente in inglese, target che l'Ateneo si è posto per il 2018/19, attraverso la realizzazione di 4 nuovi corsi di studio nelle aree dell'economia, della giurisprudenza e delle scienze mediche.

Il **secondo risultato atteso** è costituito dall'aumento dell'apertura internazionale degli studenti italiani iscritti ai corsi dell'Ateneo. L'Università di Torino vuole incrementare il numero di studenti italiani che fruiscono di periodi di mobilità all'estero, soprattutto di coloro che si trovano in condizioni economiche svantaggiate, tradizionalmente esclusi da questo tipo di esperienze. Questo risultato è particolarmente importante per l'Ateneo, ma soprattutto per gli studenti, dal momento che le ricerche, e l'esperienza quotidiana, hanno dimostrato che possedere esperienze di studio all'estero rappresenta un elemento capace di migliorare l'occupabilità, oltre che in grado di incidere sulla crescita personale degli individui.

L'apertura internazionale degli studenti italiani si realizza anche migliorandone le competenze, aumentandone così l'occupabilità anche nel mercato del lavoro italiano.

L'Ateneo, con più di 600 anni di storia e circa 120 sedi dislocate su sette poli principali, vede le attività di didattica e di ricerca localizzate anche in edifici di indiscusso valore storico, spesso bisognosi di interventi di manutenzione straordinaria finalizzati, oltre che a migliorare gli aspetti connessi alla sicurezza, anche a rispondere efficacemente alla sfida di una didattica incentrata sullo studente. Per questi motivi è necessario affiancare agli interventi sulla didattica, interventi edilizi che permettano di accogliere studenti e ricercatori in luoghi sicuri, funzionali, moderni.

In particolare, nell'ambito dell'Obiettivo B), azione b), l'Ateneo intende procedere a una riqualificazione

di alcuni degli spazi a disposizione per la didattica che risponda, contemporaneamente, alle seguenti esigenze:

1. ampliamento degli ambienti di studio, al fine di accogliere un crescente numero di studenti, anche alla luce della progressiva eliminazione dei numeri programmati decisa dall'Ateneo;
2. intervento su quelle sedi che mostrano le situazioni più critiche, dovute a un aumento delle immatricolazioni o che dimostrano una elevata attrattività, sulle quali il Nucleo di Valutazione di Ateneo, prima, e la Commissione di Esperti per la Valutazione, nella recente visita di accreditamento, hanno espresso specifiche raccomandazioni;
3. miglioramento degli aspetti connessi alla sicurezza;
4. miglioramento della qualità e della fruibilità degli spazi, come già deliberato dagli Organi di governo;
5. trasformazione di parte degli spazi disponibili sulla base delle mutate esigenze formative degli studenti e delle metodologie didattiche innovative oggi disponibili, funzionali al lavoro di gruppo e alla creazione di ambienti di discussione, in modo da lasciare ampie possibilità di variazione dello spazio in funzione dell'attività desiderata.

Alla luce degli interventi che si intendono porre in essere, l'Ateneo ritiene di scegliere, tra gli indicatori individuati dal MIUR relativi a questo insieme di azioni, i *Metri quadri per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio*, in quanto quello più rappresentativo delle azioni messe in atto in tema di ampliamento degli spazi a disposizione degli studenti.

Come è evidente, il valore dell'indicatore proposto dal MIUR subirà variazioni dipendenti non solo dagli interventi edilizi che l'Ateneo porrà in essere, ma riferite anche al numero degli studenti in corso, un dato che l'Ateneo stesso intende far crescere, attraverso le politiche inclusive di cui s'è detto, la rimodulazione dei numeri programmati e un importante investimento, che

2.1

continuerà nei prossimi anni finanziato con fondi di Ateneo, su azioni di orientamento e tutorato.

L’Università di Torino, conscia delle possibili variazioni dell’indicatore proposto dal MIUR riferite al numero degli studenti in corso, e per dare maggiormente conto degli interventi edilizi che saranno attuati, propone di considerare, accanto all’indicatore stabilito nel DM 635/2016, anche l’indicatore, scelto autonomamente, rappresentato dai *Metri quadri destinati alla didattica*, intendendo con essi le medesime superfici già conteggiate, al numeratore, nell’indicatore proposto dal MIUR (ovvero passando da un valore iniziale di 76.006 metri quadri a un target di 80.006 metri quadri). L’indicatore proposto è stato validato, nella filosofia e nella metodologia di calcolo, dal Nucleo di Valutazione.

Tab. 5 - Riepilogo degli indicatori selezionati

Obiettivo A: Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il Sistema

Azione	Indicatore
b) Potenziamento dei corsi di studio “internazionali”	1) Numero di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico “internazionali”

Obiettivo B: Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche

Azione	Indicatore
b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	3) Metri Quadri per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio
	3b) Metri Quadri destinati alla didattica



Le schede di dettaglio dei progetti sono state trasmesse al Miur, così come previsto dal D.M. 635/2016 in data 20 dicembre 2016, mediante la procedura informatica PRO3.



3

Politiche
della Qualità
2016 – 2018



3.

Politiche della Qualità 2016 – 2018

Il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo, qui ricondotto nell'ambito del Documento di programmazione integrata di Ateneo, fornisce un indirizzo generale ai processi di assicurazione della qualità in armonia con quanto previsto dalla Legge n. 240/2010 e dai relativi decreti attuativi.

Le Politiche della Qualità descrivono obiettivi e azioni strettamente correlate al miglioramento continuo della qualità, in coerenza con le priorità dell'Ateneo inserite nel Piano Strategico: finalità strategiche (Responsabilità sociale; Ricerca; Didattica) e area trasversale (Assicurazione Qualità, Innovazione / Semplificazione, Sostenibilità economica).

Le Politiche della Qualità sono definite dagli Organi di Governo, attuate dal Presidio della Qualità e valutate dal Nucleo di Valutazione.

Presentazione delle Politiche della Qualità

3.1

L'Ateneo, in coerenza con il nuovo Piano strategico 2016 – 2020, aggiorna il proprio Documento sulle Politiche della Qualità, approvato in prima istanza dagli Organi di Governo nel mese di novembre 2014, e avente come arco temporale di riferimento il triennio 2015 – 2017, per riallinearne le priorità rispetto agli obiettivi presenti nel nuovo Piano.

Anche per le nuove Politiche della Qualità, relative al triennio 2016-2018, è osservato un criterio di focalizzazione e di integrazione degli interventi su poche azioni chiave, con lo scopo di aumentarne ulteriormente l'incisività rispetto al processo di assicurazione della qualità di didattica, ricerca, III missione (quest'ultima riletta dall'Ateneo in termini di responsabilità sociale) e per l'area trasversale del Piano strategico "Assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica".

Le azioni incluse nel Documento sono un termine di riferimento e di stimolo al miglioramento per tutte le strutture di Ateneo, e prevedono uno stretto collegamento, oltre che con il Piano strategico 2016 – 2020, anche con i **Piani triennali 2015 – 2017 dei Dipartimenti**, che hanno avviato un percorso di miglioramento dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione coerenti con le prerogative dell'assicurazione della qualità.

Il principio ispiratore del Documento, in continuità con la sua prima edizione del novembre 2014, è di declinare le politiche della qualità non tanto rispetto a criteri astratti, quanto nell'impegno ad attuare azioni concrete che si traducano in obiettivi di buona qualità per l'Istituzione, per le persone che vi lavorano e studiano, per il contesto sociale ed economico in cui opera l'Ateneo, in coerenza con gli indirizzi che l'Ateneo ha definito in base alla propria identità nel Piano strategico.

Il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo viene alimentato, relativamente al contesto dell'Università di Torino, dai principi espressi dalla L. 240/2010 e successivi decreti, ed esplicitati nelle *Linee guida ANVUR per l'accREDITAMENTO periodico delle sedi delle università e dei corsi di studio*, recentemente innovate alla

luce del nuovo decreto di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (D.M. 987/2016). Lo scopo è quello di migliorare l'organizzazione dell'Ateneo e rafforzare la **garanzia della qualità** alla base dei servizi erogati a favore degli studenti e di tutti i portatori di interesse dell'Ateneo.

Le Politiche perseguono una linea di sviluppo del processo di assicurazione della qualità tesa anche a dar seguito alle raccomandazioni contenute nella Relazione della CEV formulate dopo la visita per l'accREDITAMENTO periodico nel novembre 2015.

Un'ITO, primo tra i mega atenei a candidarsi, ha ricevuto un **giudizio positivo dalla CEV** che ha altresì evidenziato i punti di miglioramento su cui ora l'Ateneo sta intervenendo.

Con particolare riferimento ai servizi di supporto le politiche si collegano all'area trasversale del Piano Strategico "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica".

La qualità assume quindi una dimensione trasversale rispetto a tutti gli ambiti della programmazione, sia a livello strategico sia gestionale, e richiede il coinvolgimento attivo degli studenti e di tutto il personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico amministrativo) per il raggiungimento degli obiettivi.

Le Politiche sono coordinate altresì con il processo di programmazione Ministeriale attraverso le comuni priorità individuate nella qualità e sostenibilità del sistema Universitario.

Le Politiche condividono inoltre con il Piano integrato di cui alla Sez. 4, i comuni obiettivi e indicatori del Piano strategico, che nel Piano integrato vengono descritti dal punto di vista del loro impianto metodologico di definizione, che trova il proprio termine di riferimento nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**.

Nel seguito sono riportate le politiche individuate per il periodo di riferimento in derivazione dagli obiettivi del Piano strategico e l'indicazione delle azioni previste in ciascuno degli obiettivi sottesi.

3.1

Q.1 — Politica della qualità per la responsabilità sociale (III missione)

Obiettivi strategici

Obiettivi di qualità e azioni

1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

1.1 — Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

Q.1.1.A – Assicurare il diritto allo studio a tutti gli studenti anche con esigenze particolari

Attraverso:

- l'esplicitazione della definizione di studente lavoratore;
- la definizione di percorsi formativi adeguati alle caratteristiche degli studenti con esigenze particolari (ad es. lavoratori, disabili e DSA, detenuti), trasmettendo politiche uniformi ai Corsi di studio.

Q.1.1.B – Migliorare l'efficacia delle azioni di orientamento

Attraverso:

- il miglioramento delle attività di orientamento future mediante indagini rivolte agli studenti per valutare l'efficacia delle azioni orientative e raccogliere i fabbisogni in ingresso e in itinere.

Q.1.1.C – Favorire l'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati

Attraverso:

- un *Career day* di Ateneo da realizzare per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, e avvicinare studenti e laureati alle imprese del territorio;
- lo sviluppo delle competenze trasversali negli studenti, richieste dai moderni profili professionali, prevedendo lo sviluppo sperimentale di specifici moduli a scelta in alcuni Corsi di studio.

1.2 — Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno

Q.1.2.A - Promuovere le attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società

Attraverso:

- il potenziamento dei servizi finalizzati alla valorizzazione dell'attività brevettuale;
- il potenziamento degli strumenti di supporto per lo sviluppo imprenditoriale, anche in relazione alle imprese culturali.

Q.2 — Politica della qualità per la ricerca

Obiettivi strategici

Obiettivi di qualità e azioni

2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

2.1 — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

Q.2.1.A – Definire una policy per l'integrità e l'etica della Ricerca

Attraverso:

- lo sviluppo di un apposito regolamento di Ateneo;

Q.2.1.B – Favorire una migliore conoscenza dei risultati ottenuti nell'ambito della ricerca rispetto alle azioni intraprese

Attraverso:

- il monitoraggio periodico dei Piani strategici e gestionali di Ateneo e dei Piani triennali di Dipartimento.

Q.2.1.C – Sviluppare soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica

Attraverso:

- lo sviluppo di documentazione sulle migliori modalità di pubblicazione dei prodotti della ricerca (riviste con maggiore qualificazione);
- lo sviluppo di strumenti di monitoraggio della produttività scientifica dei Dipartimenti.

Q.2.1.D – Promuovere la qualità nel reclutamento

Attraverso:

- l'incentivazione ai Dipartimenti che effettuino politiche di reclutamento basate sulla qualità della produzione scientifica, e disincentivi ai Dipartimenti in cui la produttività dei neo assunti e neopromossi risulti inferiore alla produttività media nazionale dei neo assunti e neopromossi dello stesso SSD;
- il monitoraggio costante della produzione scientifica dei professori e ricercatori incardinati nei Dipartimenti, con particolare riferimento al personale accademico neoassunto e neopromosso.

3.1

Obiettivi strategici

Obiettivi di qualità e azioni

2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

2.2 — Potenziare il dottorato di ricerca	Q.2.2.A – Migliorare la qualità dei collegi di dottorato Attraverso: — l'incentivazione, con l'assegnazione di borse, a comporre il collegio di dottorato in base alla qualificazione scientifica dei componenti.
2.3 — Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	Q.2.3.A – Promuovere l'internazionalizzazione Attraverso: — finanziamenti per incrementare la presenza di <i>visiting scholar</i> e per migliorare i servizi di accoglienza.
2.4 — Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	Q.2.4.A – Incrementare l'acquisizione dei finanziamenti su bandi competitivi Attraverso: — il miglioramento del servizio per individuare nuove opportunità di finanziamento della ricerca e di coordinamento delle strutture di supporto alla ricerca attive nei Dipartimenti, potenziandolo negli ambiti del trasferimento tecnologico e delle relazioni internazionali; — il potenziamento del supporto alla gestione dei progetti mediante azioni quali il monitoraggio dei progetti in itinere.

Q.3 — Politica della qualità per la didattica

Obiettivi strategici

Obiettivi di qualità e azioni

3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale

	Q.3.A – Assicurare una progettazione dei corsi di studio coerente con le politiche di Ateneo L'obiettivo, di pertinenza degli organi didattici dedicati, si sviluppa attraverso: — la verifica preliminare, alla proposta di nuovi CdS, della congruenza del progetto formativo del nuovo CdS rispetto ... alle politiche di Ateneo; ... alla sostenibilità dell'iniziativa (per almeno due coorti), in rapporto alle strutture e ai requisiti di docenza; ... alla numerosità della classe tenendo conto del criterio di compatibilità e complementarietà rispetto ai percorsi formativi omologhi già attivi in Ateneo; — il confronto, in merito all'istituendo CdS, con le organizzazioni rappresentative a livello territoriale e gli studi di settore, anche in ambito internazionale.
3.1 — Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni	Q.3.1.A – Migliorare l'efficienza della gestione delle risorse di docenza Attraverso: — la valorizzazione del proprio capitale umano nel processo formativo mediante una migliore allocazione della docenza interna. Q.3.1.B – Attuare strategie di sostegno alla professionalità dei docenti, nella logica di una crescita progressiva delle competenze didattiche Attraverso: — l'organizzazione di corsi di formazione e aggiornamento destinati ai docenti su aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario, docimologia, nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento, e l' <i>online collaboration</i> . Q.3.1.C – Promuovere la formazione a distanza Attraverso: — la creazione di un servizio di coordinamento e supporto per la preparazione di lezioni e/o di materiale didattico di base fruibile a distanza; — il potenziamento e la diffusione degli strumenti di <i>e-learning</i> con attenzione anche agli strumenti <i>open source</i> .

3.1

Obiettivi strategici

Obiettivi di qualità e azioni

3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale

3.2 — Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

Q.3.2.A – Promuovere la didattica in lingua

Attraverso:

- la progettazione di nuovi CdS completamente erogati in lingua straniera nel periodo di riferimento;
- l'aumento degli insegnamenti in lingua straniera nei CdS già attivi.

3.3 — Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

Q.3.3.A – Promuovere azioni nei Dipartimenti per sviluppare l'interdisciplinarietà della didattica

Attraverso:

- l'incentivazione ai Dipartimenti in rapporto alle ore di didattica erogata dai propri docenti in corsi di studio in cui il Dipartimento di appartenenza del docente non sia il Dipartimento unico di riferimento².

². Per "Dipartimento unico di riferimento" di Corso di studio si intende un dipartimento che da solo eroghi un numero di CFU uguale o superiore al 60% (Art. 3 Co 2 del Regolamento di applicazione dell'art. 21 e dell'art. 94 dello Statuto).

Q.4 — Politica della qualità per l'area trasversale

Area trasversale

Obiettivi di qualità e azioni

A. Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica

Q.A.A – Consolidare e sviluppare la qualità dei processi amministrativi

Attraverso:

- la prosecuzione del progetto di revisione dei processi (Progetto BPR), anche in ottica di gestione dei rischi e di attenzione agli standard di qualità delle carte dei servizi, tenendo conto delle priorità espresse dai Dipartimenti nei Piani Triennali 2015-17;
- il supporto ai processi di cambiamento in atto nell'Amministrazione di UniTO mediante l'ultimazione della mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo (Progetto CM);
- l'evoluzione del progetto Indicatori (Progetto AVA), che ha previsto il rilascio del cruscotto direzionale di Ateneo e l'avvio del cruscotto direzionale di Dipartimento, mediante l'implementazione di un modello organizzativo a rete per attuare il presidio integrato dei dati a supporto dei processi decisionali.



4

piano integrato
2017 — 2019



4.

Il Piano Integrato, redatto in base alle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR), è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche delle Università in ordine a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali di didattica, ricerca e III missione (declinata da UniTO come Responsabilità sociale), alle politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo, e alla programmazione economico-finanziaria.

Nella stesura del Piano si è anche tenuto conto del Feedback formulato da ANVUR a seguito dell'analisi del Documento di Programmazione integrata 2016 di UniTO, nell'ambito del più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo su questo specifico tema, al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano. Nello specifico si è cercato di dare evidenza dei passi in avanti effettuati rispetto alle aree di miglioramento segnalate da ANVUR e di esplicitare ulteriormente passaggi complessi o di non immediata interpretazione.

Il Piano si configura come la Sezione 4 conclusiva del Documento di Programmazione Integrata 2017 che, a fronte della presentazione del Piano Strategico, del Programma Triennale MIUR e delle Politiche per la Qualità (cfr. Sez. 1, 2 e 3), sviluppa un'azione coordinata volta al miglioramento della qualità dei processi, alla semplificazione e al miglioramento continuo dell'Amministrazione universitaria.

4.1

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle *Linee guida Anvur*, cui si aggiunge il Cap. 4.6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi e il bilancio.

- 4.1** Inquadramento strategico dell'Ateneo (a cura della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione)
- 4.2** Obiettivi organizzativi (a cura della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione)
- 4.3** Analisi delle aree di rischio (a cura della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning)
- 4.4** Comunicazione e Trasparenza (a cura della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning)
- 4.5** Obiettivi individuali (a cura della Direzione Generale)
- 4.6** Raccordo tra Ciclo della performance e Bilancio (a cura della Direzione Bilancio e Contratti)

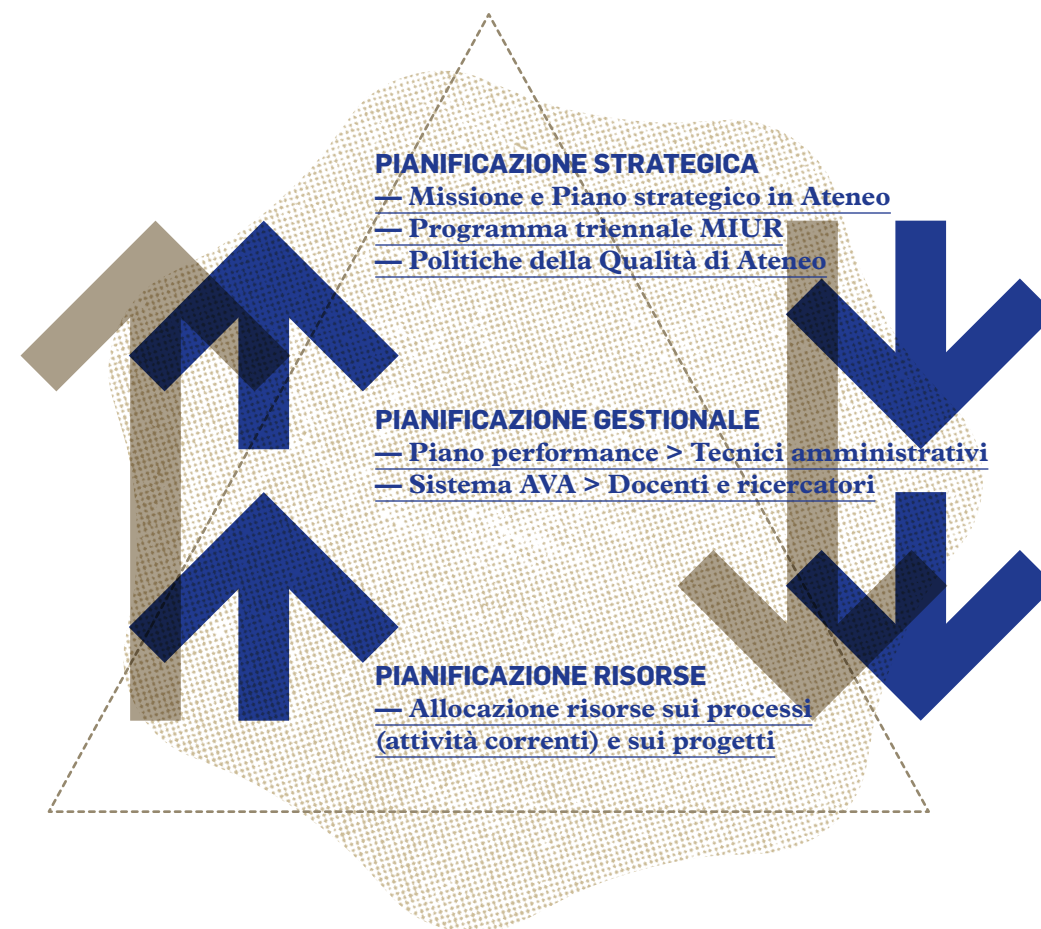
Inquadramento strategico dell'Ateneo

I Piani di programmazione di Ateneo, dalla prospettiva strategica a quella gestionale, si collocano nel **modello di pianificazione integrata**, di cui alla Fig. 3, adottato da UniTo a partire dal 2015, a seguito del quale è stato aggiornato il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**¹, di seguito SMVP.

Questo modello, descritto nel capitolo 1.3 del citato SMVP, ha l'obiettivo di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

1. Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 4/2015/VI/2 nella seduta del 27 aprile 2015

Fig. 3
Modello di Pianificazione
integrata di Ateneo



4.1

Il nesso tra strategia e performance² si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nel Piano Strategico 2016 – 2020 (Sez. 1) e nel Programma Triennale MIUR 2016-2018 (Sez. 2), le Politiche della Qualità (Sez. 3), i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per

- definire i propri obiettivi in termini di miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti;
- monitorare l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- valutare i risultati raggiunti a consuntivo.

Il SMVP, nell'ambito del modello di programmazione integrata, individua i criteri caratterizzanti il Documento di indirizzo strategico di Ateneo, in parte già presentati negli appositi capitoli del Piano Strategico (Sez. 1) e di seguito richiamati in sintesi:

1. esplicitazione del contesto esterno e interno in cui opera l'Università;
2. collegamento tra missione istituzionale, finalità del Piano Strategico e obiettivi;
3. definizione dei correlati indicatori di misurazione.

Lo sviluppo del primo punto, che nel processo di definizione del Piano Strategico è coinciso con l'**Analisi SWOT** (relativi a punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell'organizzazione), di cui alla Sez. 1 - Par. 1.3 del presente Documento, ha avuto una duplice funzione rispetto al processo di pianificazione strategica:

- rappresentare il posizionamento dell'Ateneo rispetto al **contesto esterno**, come richiesto nello specifico dalle *Linee guida Anvur* in relazione al presente capitolo del Piano Integrato;
- favorire l'**individuazione delle priorità** del Piano Strategico in termini di **obiettivi**.

Per assicurare la coerenza complessiva del processo di programmazione strategica dell'Ateneo, il Piano

² Intesa come un processo di miglioramento che investe tutta l'Amministrazione, le strutture organizzative di didattica, ricerca e servizio, il personale tecnico amministrativo valutato, in base alle disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Strategico 2016-2020 è stato aggiornato nel novembre 2016, attraverso l'integrazione e il raccordo con gli obiettivi, le azioni e gli indicatori individuati nell'ambito della **Programmazione Triennale Miur 2016-2018** (cfr. Sez. 2). Questa fase di revisione del Piano strategico si va ad aggiungere al quadro di evoluzione periodica dei documenti programmatori dell'Ateneo, che ha interessato nel 2016 anche il monitoraggio e **aggiornamento dei Piani triennali 2015-17 dei Dipartimenti**, svolto ad un anno dall'approvazione degli stessi, anche al fine di verificarne e rafforzarne la coerenza con il nuovo Piano Strategico 2016-2020.

Rispetto all'implementazione del sistema di misurazione relativo al ciclo di programmazione strategica 2016 – 2020, e alla presa in carico dei relativi obiettivi e azioni, si è proceduto secondo un iter graduale di definizione dei risultati da raggiungere, basato su questi passaggi:

- individuazione dei responsabili politici e gestionali dei programmi;
- definizione della modalità di presidio politico del Piano strategico;
- individuazione dei target da raggiungere per i diversi indicatori, rispetto al periodo di riferimento, anche in riferimento agli stati di avanzamento intermedi e in relazione alla gestione delle connesse risorse;
- connessione tra gli obiettivi e le risorse a valle del processo di approvazione del Bilancio preventivo.

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il **collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali**, mostrando il collegamento con le missioni istituzionali legate a responsabilità sociale, ricerca e didattica.

Tutto il ciclo di pianificazione è fondato sulla centralità di dati oggettivi e aggiornati: la tracciabilità degli indicatori riferiti a obiettivi strategici viene assicurata dai **Cruscotti Direzionali di Ateneo e di**

Dipartimento, strumenti di controllo direzionale messi a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili.³

I suddetti indicatori hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, non solo perché la maggior parte degli obiettivi strategici è orientata al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione, ma anche perché le politiche della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici (cfr. Sez. 3).

Alla struttura del Documento di programmazione integrata di Ateneo, composta di Piano Strategico, Programma triennale Miur, Politiche della Qualità e Piano Integrato, l'Ateneo farà seguire, al termine del presente ciclo della performance, la Relazione integrata sulle attività di Ateneo che svilupperà un quadro sinergico dei risultati conseguiti rispetto alle attività didattiche, di ricerca e di III missione (Relazione art. 3-quater L.1/2009) e alle attività tecnico amministrative (Relazione sulla performance).

Oltre alla Relazione integrata, sono previsti momenti di monitoraggio infra-annuali sia per gli obiettivi strategici, sia per gli obiettivi gestionali legati alla performance organizzativa e individuale.

A livello strategico il monitoraggio sugli obiettivi del Piano Strategico è effettuato a cadenza quadrimestrale con focus su ambiti diversi. Nel mese di maggio si monitorano i dati relativi a Ricerca e Terza Missione; nel mese di settembre si monitorano i processi della Didattica; nel marzo dell'anno successivo si monitorano tutti gli indicatori a consuntivazione dell'anno precedente: quest'ultimo monitoraggio costituisce la base informativa per la predisposizione della Relazione integrata di Ateneo.

A livello gestionale, gli obiettivi di performance del Piano integrato sono oggetto di monitoraggio semestrale: nel mese di luglio è effettuata la verifica infra-annuale di avanzamento degli obiettivi assegnati e dall'inizio

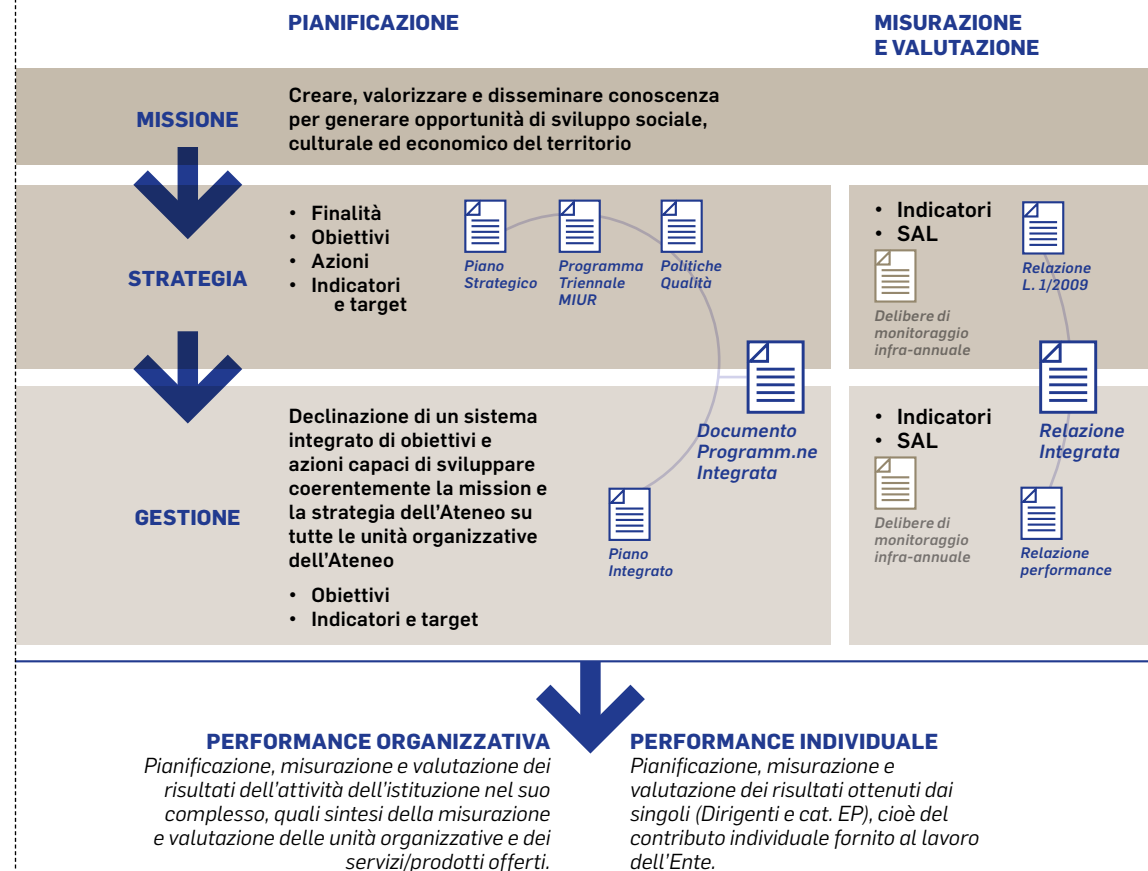
3. Per ogni indicatore sono definite nel Sistema, e quindi nel Cruscotto Direzionale le seguenti variabili: Descrizione; Regola di calcolo; Unità di misura; Tipo indicatore (efficienza, efficacia, outcome); Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, ecc...); Data; Periodicità di aggiornamento.

dell'anno successivo parte la consuntivazione dei risultati finalizzata all'avvio delle procedure di valutazione sull'anno appena concluso.

Per sintetizzare il quadro dei documenti programmatori e di consuntivazione dell'Ateneo sopra descritti, e il collegamento con i sistemi di misurazione esistenti, si riporta nel seguito una figura che schematizza peculiarità e relazioni.

Fig. 4

Schema dei documenti di programmazione di Ateneo e relativi sistemi di misurazione e valutazione



Gli indicatori strategici sono riportati nel Piano Strategico (cfr. Par 1.7 del presente Documento)

Nell'evoluzione strategica prevista per il 2017 rivestono un ruolo centrale:

- il contributo della componente tecnico amministrativa nell'attuazione delle finalità relative a Responsabilità sociale, Didattica e Ricerca del Piano strategico 2016 – 2020;
- la finalità trasversale "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica" del Piano Strategico 2016 – 2020 (di cui al Par. 1.6), che prevede in particolare la revisione dei modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto di Didattica, Ricerca e III Missione, approfondita nel successivo paragrafo 4.2.1;
- l'attuazione del Programma Triennale Miur 2016 – 2018.

Da queste tre principali linee, unite ad ulteriori priorità individuate per l'anno 2017, discende l'impianto della performance organizzativa, riportato nel seguito.



4.2

La performance organizzativa

Il concetto di performance ha visto una profonda evoluzione nel corso degli anni, passando da una dimensione di legittimità dell'azione della pubblica amministrazione, declinata in termini di rispetto delle norme e degli atti amministrativi, a una dimensione di servizio della pubblica amministrazione nei confronti del cittadino.

Anche in ambito universitario l'attenzione si è spostata sempre più sulla qualità e sull'efficienza dei servizi erogati, con un percorso ormai consolidato di progressivo passaggio dall'orientamento ai compiti all'**orientamento al risultato**, in una logica di performance intesa come **creazione di valore pubblico**.

Questa prospettiva ha portato a declinare la performance come costruzione di un sistema integrato di obiettivi e azioni capaci di sviluppare coerentemente la *mission* e la strategia dell'Ateneo secondo due dimensioni: quella **organizzativa**, valutata sia a livello dell'istituzione nel suo complesso (performance organizzativa di Ateneo) sia a livello delle singole unità organizzative (performance organizzativa di struttura), e quella **individuale**, finalizzata a far emergere il contributo dei singoli al raggiungimento dei risultati prefissati dall'organizzazione.

Il Piano Strategico 2016 -2020 declina la *mission* e le strategie di medio/lungo periodo in linee e obiettivi strategici, che, per produrre i risultati attesi, hanno bisogno di tradursi in obiettivi di natura operativa, organizzativa e individuale, assegnati ai vari livelli dell'Amministrazione.

Questo processo di declinazione degli obiettivi in riferimento ai vari livelli organizzativi dell'amministrazione avviene secondo il principio della **"cascata"**, che implica un forte allineamento verticale (gli obiettivi delle unità organizzative non possono essere in contraddizione con gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso) e una forte coerenza orizzontale (gli obiettivi di unità organizzative diverse devono evitare sub-ottimizzazioni a scapito del risultato complessivo).

In quest'ottica, la definizione degli obiettivi di performance organizzativa consente di integrare in un dualismo sinergico le due componenti che caratterizzano il comparto universitario: quella accademica, riconducibile alla responsabilità politica del Rettore, e quella tecnico-amministrativa, riconducibile alla responsabilità gestionale del Direttore Generale.

È possibile che non tutte le linee contenute nel documento di pianificazione strategica si concretizzino in attività amministrativa, in quanto di prevalente o esclusiva pertinenza della componente accademica o degli organi politici. Tuttavia laddove il Piano Strategico individua nel governo politico il soggetto responsabile del raggiungimento dell'obiettivo prefissato, tutta la tecnostuttura è coinvolta nel fornire un contributo professionale e risorse strumentali al raggiungimento del disegno strategico.



4.2

4.2.1 La nuova organizzazione

Con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 26 aprile 2016 e del 21 dicembre 2016, l'Università di Torino ha avviato un importante processo di riorganizzazione dei servizi tecnici e amministrativi.

I cambiamenti mirano a introdurre un rinnovamento sul piano gestionale capace di tradursi in cambiamento culturale e di incidere in modo significativo sul **miglioramento dei servizi erogati**, garantendo una loro **maggior omogeneità all'interno dell'Ateneo**, attraverso l'adozione di linee operative comuni e la standardizzazione dei processi, ma **rispettando le specificità e le esigenze di personalizzazione**, sulla base delle differenti utenze.

Il contesto esterno (normativo, economico e sociale) sollecita il sistema universitario a perseguire nuove **sfide** alle quali si può rispondere solo con modelli organizzativi diversi dal passato.

Per farlo l'Ateneo torinese ha definito alcuni principi di garanzia da seguire, che si sono declinati:

- nella necessità di **definire un modello unitario e condiviso**. La nuova organizzazione deve superare la distinzione 'centro – periferia', individuando un modello di Ateneo unico e integrato;
- nell'opportunità di dare valore a forme di **responsabilità qualificata**, in coerenza con gli inquadramenti contrattuali;
- nel **bisogno di garantire la flessibilità e adattabilità** in una logica di efficacia ed efficienza;
- nell'**aspirazione a favorire lo sviluppo professionale** e la creazione di nuove professionalità attraverso percorsi formativi e opportunità di nuove esperienze;
- nella **volontà di razionalizzare le strutture e semplificare i processi, monitorando gli standard di qualità** e perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi erogati contenendone i costi.

Queste azioni consentiranno di dare compiutezza al principio generale di separazione fra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione, essere più competitivi, far fronte alle criticità di sistema.

Inoltre il ridisegno complessivo si accompagnerà a:

- un progetto di riorganizzazione del lavoro e delle posizioni;
- un progetto di risistemazione logistica che ha l'obiettivo di garantire la più efficace **riallocazione degli uffici** e salvaguardare la loro vicinanza agli utenti e garantire la **contiguità delle persone** che si occupano di servizi appartenenti agli stessi ambiti;
- un progetto di **valorizzazione delle risorse umane** e la definizione di percorsi di sviluppo professionale;
- un programma di formazione per lo **sviluppo di competenze** e l'emersione di nuove professionalità.

Per queste ragioni, il disegno organizzativo dell'ateneo si semplifica, riorganizzando i propri servizi in una logica di polo:

7

Poli al servizio di Dipartimenti, Scuole, Strutture didattiche speciali e Centri di ricerca in relazione alle specificità scientifico-disciplinari e territoriali e a supporto delle loro attività di ricerca, didattica e terza missione

1

Polo al servizio delle Direzioni

4.2

4.2.2 Gli obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi definiti in UniTO per l'anno 2017 sono orientati a favorire:

- l'efficienza e la qualità dei processi di erogazione dei servizi e delle prestazioni;
- la soddisfazione della collettività amministrata;
- la sostenibilità della posizione finanziaria dell'ente;
- la crescita, il miglioramento e l'innovazione dell'ente.

L'evoluzione organizzativa descritta nel paragrafo precedente porta a ricomporre i servizi in una cornice unitaria, che si concretizza in un impianto unico di performance organizzativa non più basato sulla logica di centro e periferia, ma su un'**amministrazione generale integrata**, in quanto tutto il personale precedentemente assegnato ai Dipartimenti viene ora ricondotto alle strutture di Polo dipendenti dalla Direzione competente per materia (Amministrazione e Contabilità, Didattica, Logistica, Sistemi Informativi, ecc...), ad eccezione del personale tecnico di ricerca che mantiene, in questa fase, la dipendenza dal Direttore di Dipartimento.

La performance organizzativa dell'Ateneo si sviluppa rispetto ai seguenti criteri, secondo quanto previsto dal **Cap. 2 del SMVP**:

- collegamento in cascata con gli obiettivi strategici;
- collegamento con la mappa dei processi di Ateneo (attività correnti) di cui all'**Allegato 2 al SMVP**;
- misurazione dei risultati attraverso indicatori prevalentemente oggettivi oppure collegati al gradimento dei servizi da parte dei portatori di interesse (qualità percepita);
- coerenza rispetto alle **Carte dei servizi e Standard di qualità** di cui all'art.32 del D.lgs. 33/2013;
- collegamento con le risorse stanziare in bilancio;
- previsione di obiettivi anche in relazione al **miglioramento della trasparenza** e alla **gestione dei rischi**, anche in riferimento al **contrasto alla corruzione**;

4. Indagini Customer Satisfaction nell'ambito del Progetto Good Practice cui partecipano 30 atenei italiani.

- centralità dell'utente come destinatario dell'attività svolta dall'amministrazione dell'Ateneo: continua l'utilizzo delle **indagini di gradimento rivolte a studenti, docenti e personale tecnico amministrativo**⁴, rispetto ai servizi tecnico amministrativi erogati, impiegate dalle Direzioni per attuare un'azione di miglioramento rispetto ai processi che nell'indagine hanno fatto registrare un gradimento inferiore alle attese.



Gli **obiettivi di performance organizzativa** possono essere distinti in cinque gruppi sulla base del **contributo fornito dall'organizzazione al raggiungimento di obiettivi legati a:**



- **Piano Strategico 2016-2020**, con particolare riferimento anche al **progetto di revisione dei modelli di organizzazione** dei servizi di supporto di Didattica, Ricerca e III Missione;
- **Programmazione Triennale MIUR 2016-2018** inerente le seguenti azioni previste nel pro-gramma ministeriale:
 - Potenziamento dei corsi di studio “internazionali”;
 - Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori;
- grandi progetti di Ateneo sviluppati in sinergia con **Fondazioni bancarie** (es. Compagnia di San Paolo, Cassa di Risparmio di Torino) che, con investimenti di ampio respiro su un orizzonte pluriennale, operano attivamente nello sviluppo del territorio;
- **miglioramento della qualità** alla luce della raccomandazioni formulate dalla CEV nel **Rapporto di Accreditamento Periodico** trasmesso all'Ateneo il 28/11/2016;
- **mantenimento dei livelli di soddisfazione sui servizi** da parte degli utenti;

Gli obiettivi operativi sono individuati dalla Direttrice Generale nell'ambito di una negoziazione con i Dirigenti, che procedono quindi alla pianificazione operativa delle attività delle Direzioni Amministrative, sulla base dei macro-processi presidiati a copertura degli obiettivi, che sono stati formulati anche tenendo conto delle esigenze espresse dalle Strutture di Didattica e di Ricerca, anche attraverso i **Piani triennali 2015-2017 dei Dipartimenti**.

Come avvenuto dal 2015, l'iter di pianificazione è stato avviato secondo la prospettiva dei processi e in raccordo con le strategie d'Ateneo. I processi, elencati nella **Mappa dei Processi** (di cui all'**Allegato 2 al SMVP**) rappresentano l'insieme delle attività di Ateneo e sono oggetto di indagine di **gradimento dei servizi tecnico amministrativi** da parte dei portatori di interesse.

La pianificazione operativa ha portato, in taluni casi all'assegnazione di obiettivi specifici per le diverse strutture, in altri casi nell'ambito di attività fortemente correlate all'assegnazione del medesimo obiettivo a diverse strutture che concorrono al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

A seguito del complesso progetto di Riorganizzazione, che prevede dal 1° gennaio 2017 la diretta dipendenza dalle Direzioni dell'Amministrazione Generale unica del personale tecnico-amministrativo finora afferente ai Dipartimenti attraverso l'organizzazione in Poli territoriali al servizio di più Dipartimenti, anche la performance organizzativa finora suddivisa tra Direzioni di AC e Dipartimenti si ricompone.

A livello gestionale, infatti, il contributo fornito dal personale tecnico-amministrativo che lavora a supporto dei processi di didattica, ricerca e terza missione che si svolgono nei Dipartimenti è ora localizzato a livello di Polo e viene monitorato attraverso la misurazione della performance delle Direzioni cui tutto il personale TA è venuto ad afferire. Passato il primo anno, in ottica di miglioramento continuo, si potrà valutare

l'individuazione di specifici indicatori di performance che consentano di misurare anche il contributo di sotto-livelli organizzativi, quali ad esempio i Poli.

Poichè tuttavia i Dipartimenti rimangono le unità organizzative primarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, grazie ai cruscotti dipartimentali rimane attiva la possibilità di monitorare il contributo dei singoli Dipartimenti agli obiettivi strategici.

Si rimanda all'All. 1.3 per il dettaglio degli obiettivi e indicatori di performance organizzativa.

Per quanto riguarda i sistemi informativi di supporto al ciclo della performance, vanno segnalati due aspetti significativi che caratterizzano l'attività di UniTO nella direzione del miglioramento continuo:

- anche per il 2017 è previsto l'avanzamento del progetto di **consolidamento dei sistemi di controllo direzionale** che l'Ateneo sta sviluppando dal 2014, e che prevede l'utilizzo del cruscotto direzionale di Ateneo come strumento per il monitoraggio del Piano Strategico 2016 – 2020 (cfr. Par.1.7) e del cruscotto direzionale di Dipartimento per il monitoraggio delle attività di didattica, ricerca e III missione dei Dipartimenti. Per decisione del Comitato Guida del Progetto Indicatori⁵ l'attività del 2017 si focalizzerà sull'affinamento di alcuni indicatori già presenti e sullo studio di nuovi indicatori utili alle decisioni di natura economico-finanziaria, nonché sull'integrazione delle diverse basi dati per giungere, ove possibile, alla massima automazione dei meccanismi di calcolo.
- è prevista l'implementazione di una **procedura informatizzata a supporto della valutazione della performance**, che per l'anno 2017 verrà utilizzata in fase sperimentale. Tale procedura, che dovrebbe alleggerire notevolmente il lavoro di gestione e valutazione degli obiettivi lungo

5. Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Protettore, Direttore Generale, Vicerettore con delega alla Semplificazione, tre Direttori di Dipartimento eletti in Senato Accademico, due componenti del Consiglio di Amministrazione, Presidente del Presidio della Qualità, due Dirigenti dell'Amministrazione per le aree di competenza (Programmazione, qualità, valutazione e Sistemi informativi).

tutte le fasi del ciclo della performance, avrà due prospettive principali: quella strategica, che consentirà di leggere gli obiettivi di performance in una visione “a cascata”, come previsto dal Piano Integrato, e quella organizzativa, che consentirà di leggere gli obiettivi di performance partendo dalle strutture assegnatarie.



4.3

Analisi delle aree di rischio

Nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione (di seguito PTPC) 2016/2018, in particolare nell'anno 2016, è stata avviata l'analisi sui rischi di corruzione nei processi dell'Ateneo, condotta sui processi risultanti nella mappatura di cui al citato **Allegato 2 al SMVP**.

Le Direzioni dell'Ateneo hanno individuato, tra i processi di propria competenza,

- i processi con rischio di evento corruttivo
- i rischi specifici relativi ai processi a rischio
- le fasi del processo/procedimento in cui si potrebbe annidare il rischio

Al termine delle attività di cui sopra (prima fase), un gruppo di lavoro composto dagli EP aventi obiettivo legato alla trasparenza e anticorruzione ha individuato due misure/azioni di prevenzione per ciascuno dei processi che presentano un rischio di corruzione; azioni dunque di prevenzione volte a mitigare il suddetto rischio.

Nel triennio 2017-2019 è prevista la realizzazione delle azioni di prevenzione previste dai processi esaminati: le misure/azioni di prevenzione dovranno essere concrete e rendicontate formalmente ed in particolare con la rendicontazione delle azioni, della valutazione di efficacia e dei risultati (in termini qualitativi e/o quantitativi).

Il Responsabile per la trasparenza e la prevenzione della corruzione dell'Ateneo ha inoltre proposto l'inserimento, tra gli obiettivi di performance dei Dirigenti per il triennio 2017-2019, delle azioni di cui sopra e relative al tema trasparenza e anticorruzione.

In alternativa, o in aggiunta, il Responsabile ha altresì proposto l'introduzione di un ulteriore obiettivo legato alla revisione della Carte dei servizi anche alla luce della riorganizzazione delle attività e competenze delle Direzioni.

Gli obiettivi proposti rappresentano un legame "operativo" fra performance e anticorruzione. I processi con i rischi di eventi corruttivi, all'interno delle aree

individuate dalla Legge 190/2012 (autorizzazioni o concessioni; scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi; concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati; concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera) e dall'Ateneo (gestione carriere studenti; verbalizzazione esami studenti; *fund raising*; attività assistenziali in convenzione; esecuzione dei contratti), con l'indicazione a fianco dell'indice di probabilità, dell'indice di impatto, e del valore complessivo della misurazione del rischio saranno riportati nel nuovo Piano Triennale Anticorruzione, la cui approvazione è prevista entro il 31 gennaio 2017. La metodologia utilizzata è quella indicata dal primo Piano Nazionale Anticorruzione del 2013, predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvato dall'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione (consultabile alla pagina <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione/piani?id=38b75d7a0a7780427070dde0b21940b1>), in particolare l'allegato 5 "La valutazione del livello di rischio", secondo quanto ribadito dall'ultimo Piano Nazionale Anticorruzione, adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con determinazione n. 831 del 3 agosto 2016 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=6550

La mappatura dei rischi nei processi integrata dalle rispettive misure di prevenzione, a completamento dell'analisi e programmazione di dettaglio, sarà riportata per esteso all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017/2019, come previsto dall'art. 1 comma 9 della Legge 190/2012.

Tale Piano sarà deliberato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2017 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente, alla

4.3

pagina <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>; si prevede fin da ora un aggiornamento del Piano, o di parti di esso (ad esempio, la tabella dei rischi), in relazione alle modifiche delle responsabilità correlate al cambio dell'organizzazione dell'Ateneo che si avvierà al primo gennaio 2017.

L'Ateneo è infine impegnato da tempo nella definizione di strategie di mitigazione dei rischi in ambiti ulteriori rispetto al contesto dell'anticorruzione.



4.4

Comunicazione e trasparenza

Il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, ha profondamente modificato il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, sulla disciplina degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle pubbliche amministrazioni. Tra le maggiori novità si citano il nuovo e molto più ampio diritto di accesso, che introduce il diritto per chiunque ad accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione; l'estensione degli obblighi di pubblicazione previsti per gli organi di indirizzo politico a tutti i “titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali”; la ridefinizione dei requisiti in base ai quali società ed enti controllate o partecipate dalle pubbliche amministrazioni sono soggette alla medesima disciplina prevista per le pp.aa. o solo ad alcuni degli obblighi.

L'impianto e i contenuti che si possono consultare nella sezione del sito “Amministrazione trasparente” <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente> sono pertanto in via di aggiornamento: il termine per l'adeguamento ai nuovi obblighi è fissato al 31 marzo 2017.

L'adempimento degli obblighi riguardanti la trasparenza è reso possibile dall'impianto organizzativo e dalla rete di referenti costruiti negli anni, che favoriscono l'attuazione puntuale degli obblighi prescritti e di quelli “ulteriori”, ossia non previsti dalla norma ma introdotti in seguito a richieste espresse dagli *stakeholder* e considerate meritevoli di accoglimento dai precedenti Programmi per la Trasparenza dell'Ateneo. Tale organizzazione, che favorisce la realizzazione delle azioni di comunicazione inerenti la trasparenza e l'anticorruzione si basa su:

- una rete di Referenti per la trasparenza e l'anticorruzione (uno per Struttura), coordinata a livello centrale dall'Unità di processo a supporto del Responsabile per la trasparenza e l'anticorruzione;
- un documento (matrice di responsabilità) che attribuisce la responsabilità di fornire i dati oggetto di pubblicazione alle Strutture di competenza.

4.4

Nel triennio 2017-2019 l'Ateneo proseguirà la propria opera di comunicazione/informazione/formazione della trasparenza verso gli *stakeholder* esterni e interni; in particolare, sono confermate le seguenti iniziative:

- aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente sul sito <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente>, che contiene i dati richiesti dal D.Lgs. 33/2013 e dalla Legge 190/2012; la sezione è in fase di adeguamento alle modifiche introdotte dal D.Lgs. 97/2016 (il termine per l'adeguamento è fissato, per tutte le pubbliche amministrazioni, al 31 marzo 2017);
- aggiornamento della sezione “Trasparenza Intranet” <https://intranet.unito.it/web/personale-unito/trasparenza-intranet> nella rete intranet del sito, all'interno della quale sono permanentemente a disposizione di tutto il personale: la normativa e le principali Delibere dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione; informazioni utili sugli adempimenti concreti e sullo stato di attuazione del Piano anticorruzione (es. automonitoraggio, conflitti di interesse, rete dei Referenti TAC, cronologia annuale delle attività avviate e relativa documentazione, etc); dati di trasparenza “interna” in attuazione di quanto previsto dai Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità a partire da quello del 2014/2016 (compensi ed indennità pagati al personale t.a. e docenti, corsi di formazione frequentati dal personale t.a., dotazione tecnologica in dotazione al personale dell'Amministrazione centrale per via delle funzioni e mansioni lavorative svolte);
- l'aggiornamento della “Matrice di responsabilità” alla nuova Struttura organizzativa “per poli” dell'Ateneo: il documento rappresenta il collegamento operativo fra gli obblighi e la Struttura responsabile a fornire i relativi dati. Il Dirigente della Struttura individuata è il responsabile della produzione del dato richiesto,

della qualità dello stesso (correttezza, completezza, comprensibilità, integrità rispetto delle tempistiche per l'invio etc, come previsto dall'art. 6 del Decreto), del suo opportuno aggiornamento e contestualizzazione e della sua trasmissione al Responsabile per la Trasparenza il quale è garante della sua corretta pubblicazione su web. A partire dal 2017, tale documento è richiesto espressamente dal Piano Nazionale Anticorruzione, adottato da ANAC nel mese di agosto 2016;

- la valorizzazione, attraverso 1-2 eventi anche sotto forma di “webinar”, per ogni anno del triennio 2017-2019 della rete dei Referenti TAC (Trasparenza e AntiCorruzione), individuati dai Direttori di tutte le Strutture dell'Ateneo (Direzioni dell'Amministrazione centrale, Dipartimenti, Scuole, Centri e Strutture Didattiche Speciali che configurino Centri di responsabilità di I livello), nel fondamentale ruolo di raccordo fra il Responsabile Trasparenza e Anticorruzione e le Strutture organizzative allo scopo di favorire e presidiare gli adempimenti richiesti (aspetti organizzativi, di comunicazione, monitoraggio dei contenuti da pubblicare e pubblicati sotto il profilo della trasparenza, dei processi di monitoraggio sotto il profilo anticorruzione, raccordo con i “portatori di interesse” dell'unità organizzativa di riferimento);
- la Giornata della Trasparenza, in adempimento dell'art. 10 del D.Lgs. 33/2013 (ex art. 11 D.Lgs. 150/2009), trasmessa, come ogni anno, in diretta streaming e successivamente messa a disposizione sul portale di Ateneo, nella sezione Amministrazione Trasparente <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni/programma-trasparenza/giornate-trasparenza>; la Giornata rappresenta un momento sia di informazione sia di formazione per il personale e ha ogni anno un focus diverso (rappresentato nel 2016 dall'illustrazione della

4.4

- procedura di automonitoraggio ai fini della prevenzione della corruzione, esteso a tutte le Strutture dell'Ateneo);
- indagine di *customer satisfaction*, per ogni anno del triennio di riferimento, tramite sondaggio rivolto agli *stakeholder* al fine di conoscere il grado di interesse, facilità di reperibilità, chia-rezza e comprensione delle informazioni pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente e pubblicazione dell'esito nella sezione Amministrazione trasparente del portale di Ateneo

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia alla sezione dedicata alla Trasparenza all'interno del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2017/2019, deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2017 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente, alla pagina <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-corruzione>.

4.5

Obiettivi di performance individuale

Gli obiettivi di performance individuale programmati per il 2017 per la Direttrice Generale e i Dirigenti sono stati definiti attraverso il meccanismo della “cascata” e quindi in stretto collegamento con gli obiettivi organizzativi.

In questo modo la performance individuale, da mero adempimento delle norme vigenti, diventa uno dei principali elementi attuativi del Piano Integrato, in grado di garantire il raggiungimento delle strategie collegate alle missioni istituzionali.

Gli obiettivi di performance individuale derivano dai cinque ambiti della performance organizzativa e in particolare:

- nell'ambito del **Piano Strategico 2016-2020** l'attenzione è principalmente rivolta a rafforzare la dimensione internazionale della didattica e della ricerca, a ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni, a programmare, progettare e promuovere iniziative in tema di sostenibilità ambientale dell'Ateneo e ad incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane e di benessere organizzativo;
- nell'ambito della **Programmazione Triennale MIUR 2016-2018** l'attenzione è principalmente rivolta alle azioni previste nell'ambito del potenziamento dei corsi di studio internazionali e degli interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori;
- nell'ambito dei **Grandi Progetti Fondazioni** l'attenzione è principalmente rivolta alla gestione e rendicontazione dei progetti finanziati attraverso la convenzione con Fondazione CRT e allo sviluppo dei progetti relativi alla Ricerca della convenzione CSP;
- nell'ambito del **Rapporto visita accreditamento periodico CEV** l'attenzione è principalmente rivolta al rispetto delle scadenze previste dal Presidio Qualità relativamente alla didattica e l'adozione delle Carte dei Servizi;

4.5

4.5.1 Obiettivi della Direttrice Generale

- nell'ambito della **Qualità servizi erogati** l'attenzione è principalmente rivolta all'attuazione della riorganizzazione, al mantenimento/miglioramento dei processi e relativi livelli di servizio, allo sviluppo dell'analisi dei rischi e alla prosecuzione degli adempimenti connessi alla trasparenza e anticorruzione.

La performance individuale della Direttrice Generale è caratterizzata da quattro dimensioni di valutazione riassunte nella successiva Tabella 10:

- **Performance di Ateneo** (peso 30%), ossia indicatori di performance relativi all'ambito strategico e organizzativo;
- **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali;
- **Comportamenti organizzativi** (peso 35%), ossia comportamenti riconducibili a un set di competenze comportamentali;
- **Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni** (peso 5%), composta dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

Si rimanda all'All. 1.3 per il dettaglio degli obiettivi e indicatori assegnati alla Direttrice Generale



DOCUMENTO
DI PROGRAMMAZIONE
INTEGRATA

4.5

4.5.1

Obiettivi della
Direttrice Generale

20174. PIANO INTEGRATO
2017 – 2019

4—32

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TORINO

4—33

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto-dimensione	Peso sotto-dimensione	Obiettivo
A — Performance di Ateneo	30%	A1 — Performance strategica	50%	Individuazione di strumenti innovativi di gestione dell'organizzazione del lavoro, della formazione e sviluppo professionale
		A2 — Performance organizzativa	50%	Mantenimento dei livelli di servizio nella nuova organizzazione dell'Ateneo
B — Obiettivi Individuali	30%			Attivazione di iniziative a sostegno dei lavoratori dell'Ateneo

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto-dimensione	Criteri di valutazione
C — Comportamento organizzativo	35%	C1 — Gestione delle relazioni interne ed esterne	40%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali
				Promozione di attività di verifica dell'efficienza e dell'efficacia in funzione della soddisfazione degli utenti e dei portatori di interesse
		C2 — Sviluppo e gestione dell'innovazione	40%	Propensione all'innovazione tecnologica
				Propensione all'innovazione organizzativa
			Sviluppo delle risorse umane	
		C3 — Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche
D — Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	D1 — Capacità di valutazione	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
		D2 — Differenziazione delle valutazioni	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale

Tab. 10 – Schema obiettivi e dimensioni valutative della Direttrice Generale

Tab. 10 – Schema obiettivi e dimensioni valutative della Direttrice Generale

4.5



4.5.2 Obiettivi dei Dirigenti

La performance individuale dei Dirigenti (Direttori di Amministrazione) è caratterizzata da quattro dimensioni di valutazione, schematizzate in Tabella 11:

- **Performance organizzativa** (peso 30%), ossia indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo;
- **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali che per l'anno 2017 corrispondono al contributo che ogni Dirigente fornisce al raggiungimento di uno o più obiettivi collegati a bisogni strategici dell'Amministrazione definiti in continuità con le attività pluriennali pianificate e le nuove esigenze riscontrate;
- **Comportamenti organizzativi** (peso 35%), ossia comportamenti riconducibili a un set di competenze comportamentali;
- **Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni** (peso 5%), ossia la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite: la capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo e una significativa differenziazione dei giudizi. Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

Si rimanda all'All. 1.3 per il dettaglio degli obiettivi e indicatori assegnati ai Dirigenti

4.5

4.5.2
Obiettivi
dei Dirigenti

Tab. 11 – Schema obiettivi e
dimensioni valutative dei Dirigenti

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Tipo obiettivo	Ambito di intervento per la definizione degli obiettivi
A — Performance Organizzativa	30%	Obiettivo specifico	- Piano strategico 2016-2020 - Programma Triennale MIUR 2016-2018 - Grandi progetti Fondazioni - Rapporto CEV visita Accreditamento Periodico - Qualità servizi erogati
		Obiettivo comune	Mantenimento della qualità percepita e adozione delle nuove Carte di Servizio
B - Obiettivi Individuali	30%	Obiettivo specifico	Migliorare la qualità percepita da docenti, PTA, studenti rispetto ai servizi erogati (questionari di gradimento dei servizi) anche con la realizzazione di una delle azioni dichiarate a valle dell'indagine 2014/2015
		Obiettivo comune	Supporto alla definizione del documento "Piano di miglioramento dei livelli di servizio" sulla base delle necessità emerse nei Consigli di Polo, individuando almeno un processo di propria competenza (devono essere presenti nel piano comunque tutti i processi oggetto di performance)
			Riconfigurazione ed omogeneizzazione dei servizi forniti, migliorando il livello dei servizi, dei processi di propria competenza pianificati nel 2017 nel "Piano di miglioramento" con relativa analisi dei rischi e definizione di azioni di mitigazione in ambiti ulteriori rispetto a TAC
			Identificazione e realizzazione, sulla base dei processi con alto grado di rischio previsti nel Piano anticorruzione di due azioni di prevenzione, da articolarsi in: a) identificazione delle criticità; b) piano di lavoro; c) documentazione del risultato ottenuto in termini qualitativi o quantitativi

4.5

4.5.2

Obiettivi
dei Dirigenti

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto-dimensione	Peso sotto-dimensione	Criteri di valutazione
C — Comportamento organizzativo	35%	C1 — Gestione delle relazioni con le strutture di Ateneo	40%	Capacità di collaborare con i responsabili delle strutture di Ateneo
		C2 — Gestione organizzativa e capacità di innovazione	30%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico
		C3 — Capacità di migliorare il benessere organizzativo	30%	Capacità di migliorare il benessere organizzativo della propria struttura
D — Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	D1 — Capacità di valutazione	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
		D2 — Differenziazione delle valutazioni	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale

Tab. 11 – Schema obiettivi e dimensioni valutative dei Dirigenti

4.5

Al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione sono altresì assegnati specifici obiettivi riportati nella Tab. 12.

4.5.3
Obiettivi del
responsabile TAC

Tab. 12 – Obiettivi assegnati
al Responsabile Trasparenza e
Anticorruzione

Obiettivo	Indicatore	Valore 2016	Target
Redazione Piano triennale anticorruzione in ottica di integrazione, sulla base delle deliberazioni ANVUR	Piano anticorruzione redatto e pubblicato	n.a.	Redatto e pubblicato
Presidio della gestione dei rischi emersi in ambito TAC	Percentuale di azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle previste nel piano	0%	100%
Redazione piano della trasparenza in ottica di integrazione, sulla base delle deliberazioni ANVUR	Piano della Trasparenza redatto e pubblicato	n.a.	Redatto e pubblicato
Redazioni piano di formazione previsto nel piano anti-corruzione	Piano di formazione redatto e pubblicato	n.a.	Redatto e pubblicato

4.5

4.5.4 Obiettivi del personale di categoria EP

Anche per il personale EP è garantito un approccio coerente con il meccanismo della cascata, che a seconda dei ruoli professionali prevede una valutazione del contributo dato al presidio delle attività correnti o dei progetti.

Gli obiettivi del personale EP verranno assegnati dai Dirigenti all'inizio del 2017, in coerenza con gli obiettivi organizzativi e di performance individuale della Direttrice Generale e dei Dirigenti programmati per il 2017 con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

- iniziative collegate al Piano Strategico 2016-2020;
- azioni connesse alla Programmazione Triennale MIUR 2016-2018;
- azioni nell'ambito dei grandi progetti di Ateneo sviluppati in sinergia con Fondazioni bancarie;
- azioni connesse al miglioramento della qualità alla luce delle raccomandazioni formulate dalla CEV;
- azioni di mantenimento dei livelli di soddisfazione sui servizi e continuità di azioni di miglioramento in ottica di assicurazione della qualità;
- ulteriori iniziative o progetti in corso che richiedano una continuità attuativa anche nel 2017.

Gli esiti della valutazione della performance individuale sono utilizzati per l'erogazione dell'indennità di risultato della Direttrice Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo di categoria EP.

Infine, tenuto conto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede la valutazione anche del personale titolare di incarico retribuito e del personale di categoria B, C e D, si ricorda che nell'anno 2017 tale previsione è attuata soltanto per quanto riguarda il personale di categoria EP, prevedendo una estensione per il futuro.

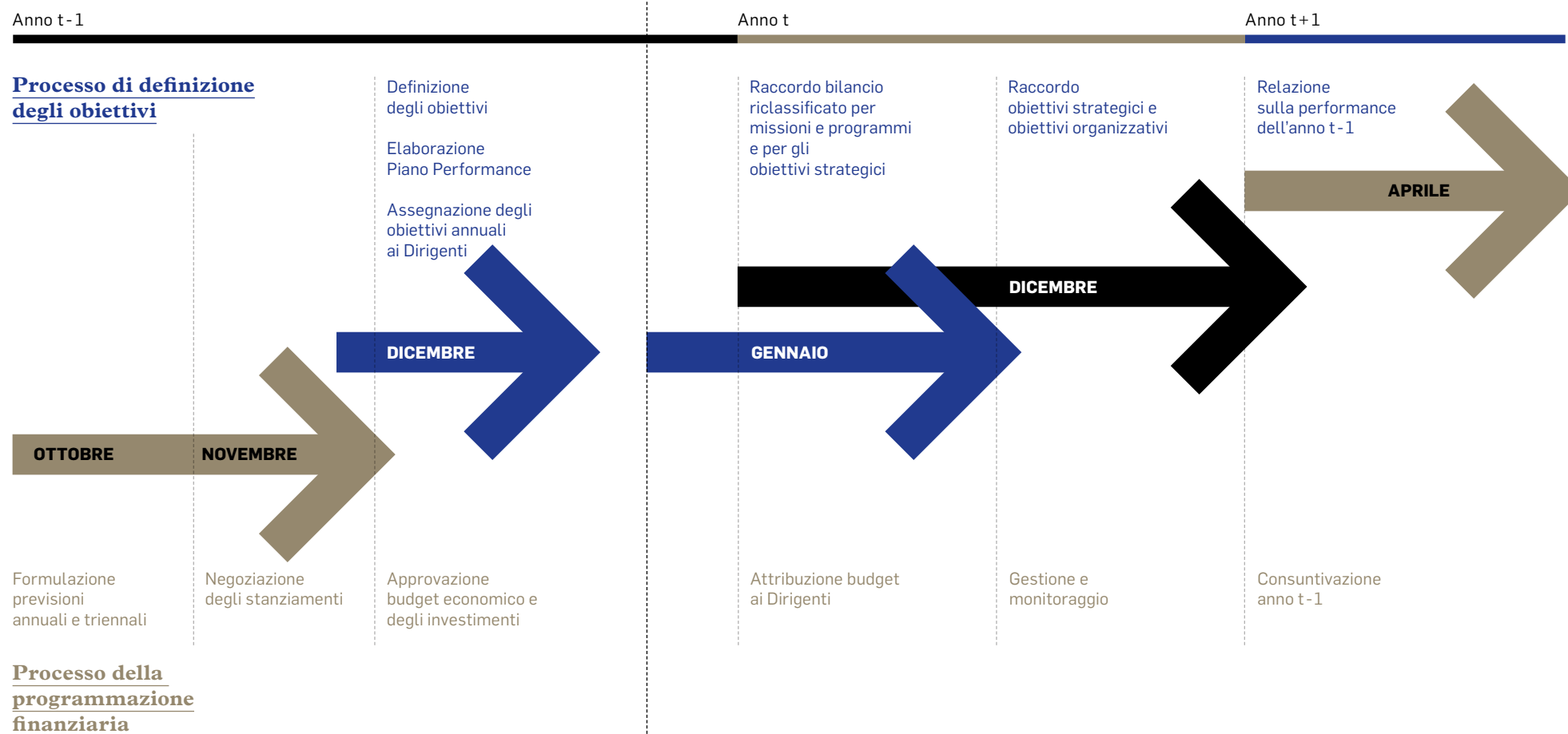


4.6

Il processo di definizione degli obiettivi organizzativi e il processo di definizione della programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo sono illustrati nella figura seguente.

Coerenza ciclo di programmazione e bilancio

Fig. 5
Processo di definizione
degli obiettivi e della
programmazione finanziaria



Con il 2016 si è consolidato il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, è quindi possibile proseguire nel processo di integrazione tra gli obiettivi strategici e il bilancio, in conformità alle finalità strategiche dell'Ateneo.

Per una piena coerenza tra la programmazione finanziaria e quella operativa, a regime occorrerebbe concludere entro la fine ottobre il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi, ovvero in tempo utile per l'avvio delle attività connesse alla predisposizione del budget. Risulterebbe così più agevole definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi prima della data di approvazione del budget prevista nel mese di dicembre.

Tenuto conto che ai fini del Piano Integrato 2017/19 sono già disponibili *ex ante* gli obiettivi del Piano Strategico 2016/20, oggi, in attesa del completamento del processo di definizione degli obiettivi e di programmazione economico-finanziaria, il raccordo si realizza in due fasi:

1. gli obiettivi strategici di Ateneo, in quanto già definiti nel Piano strategico 2016/20, vengono raccordati alle previsioni di budget a partire dai dati di bilancio riclassificati per missioni e programmi ai sensi del D.M. 21/2014;
2. una volta individuati e assegnati gli obiettivi organizzativi nel rispetto degli obiettivi strategici di Ateneo, con una analisi *ex post* delle previsioni di budget e sulla base delle indicazioni fornite dai diretti assegnatari, sarà possibile riallocare le risorse connesse alla gestione delle attività correnti rispetto a quelle correlate allo sviluppo degli obiettivi progettuali.



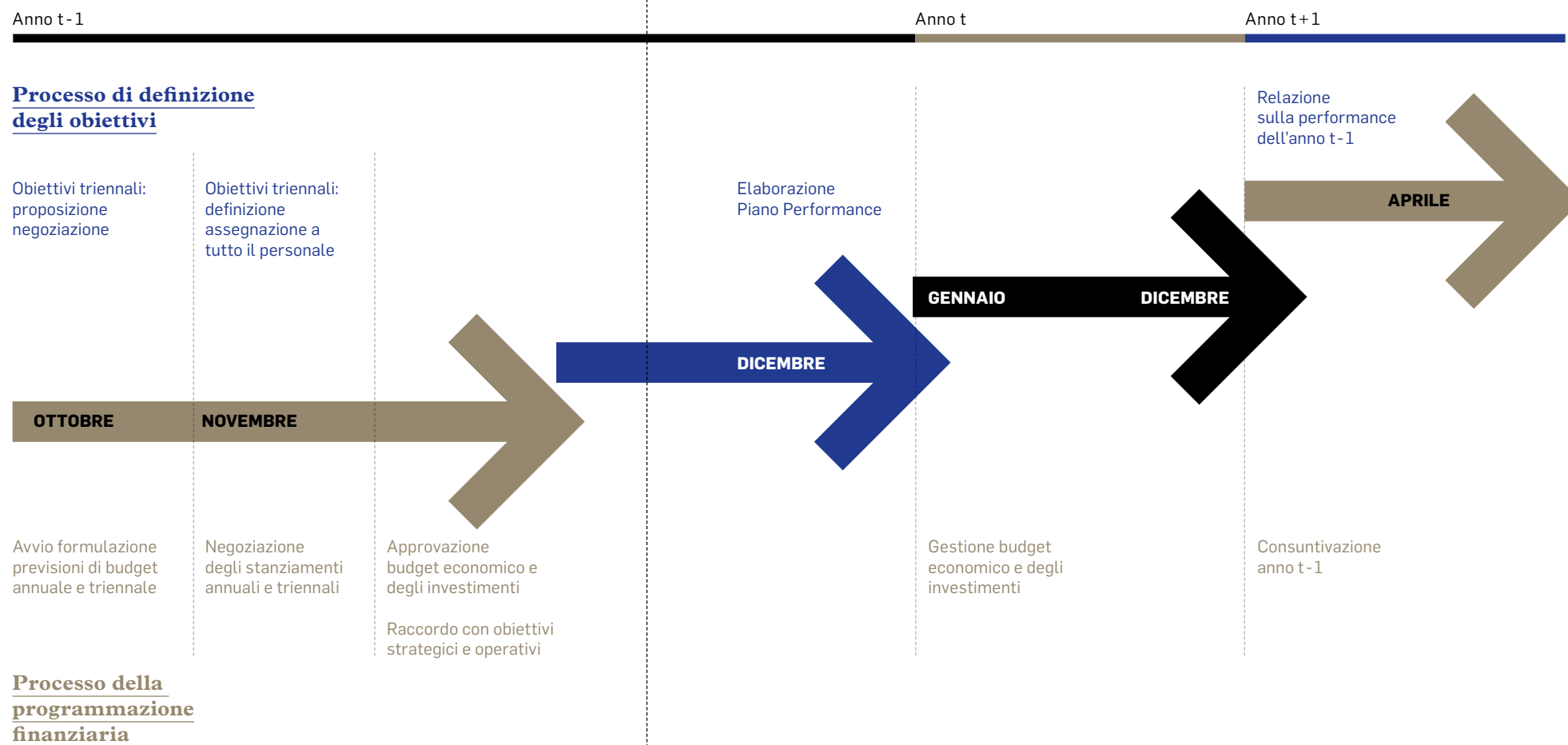
Tab. 13 – Il raccordo tra le risorse
di Ateneo e gli obiettivi strategici

Missioni	Programmi	Definizione COFOG (II livello)	Obiettivo strategico	Budget 2017
Ricerca e innovazione € 149.453.201,41	Ricerca scientifica e tecnologica di base	Ricerca di base	2.1 - Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca 2.2 - Potenziare il dottorato di ricerca 2.3 - Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo 2.4 - Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	€ 149.453.201,41
	€ 141.841.310,08			
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici		
	€ 7.611.891,33	€ 2.885.162,61		
		R&S per la sanità		
		€ 4.726.728,72		
Istruzione universitaria € 144.835.037,72	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	3.1 - Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni 3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica 3.3 - Valorizzare dell'interdisciplinarietà dell'offerta formativa 3.4 – Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche.	€ 144.835.037,72
	€ 143.277.975,56			
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione		
	€ 1.557.062,16			
Tutela della salute € 46.636.166,12	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri		€ 46.636.166,12
	€ 46.636.166,12			
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica		
	—			

Missioni	Programmi	Definizione COFOG (II livello)	Obiettivo strategico	Budget 2017
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche € 110.665.956,72	Indirizzo politico € 1.168.665,90	Istruzione non altrove classificato	1.1 Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement) 1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno (trasferimento della conoscenza, public engagement, agenzia formativa)	€ 1.168.665,90
	Servizi e affari generali per le amministrazioni € 109.497.290,82	Istruzione non altrove classificato	1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane 1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	€ 109.497.290,82
Fondi da ripartire € 34.052.321,54	Fondi da assegnare € 34.052.321,54	Istruzione non altrove classificato		€ 34.052.321,54
Totale	€ 485.642.683,51			€ 485.642.683,51

Alla luce delle considerazioni sopra espresse si riporta una revisione del raccordo tra obiettivi e bilancio su cui l'Ateneo punta a convergere, in modo progressivo, per migliorare il collegamento tra il processo di pianificazione economico-finanziaria e il processo di definizione degli obiettivi di performance.

Fig.6
Fase attuativa della
programmazione
finanziaria in coerenza
con la programmazione
degli obiettivi



documento di programmazione integrata

2017



Università
degli Studi
di Torino

