Università
degli Studi
di Torino

2018

Documento di programmazione integrata

SOMMARIO

Introduzione del Rettore 5
Struttura del documento 8
Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo 12

1.
PIANO STRATEGICO 2016 - 2020

1.1 Processo di pianificazione 19
1.2 Attori 23
1.3 Contesto e posizionamento dell'Ateneo 24
1.4 Mandato istituzionale e missione 28
1.5 Finalità e obiettivi strategici del Piano 28
1.6 Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica 46
1.7 Indicatori 49
1.8 Dagli obiettivi ai risultati 53
1.9 Prospetto obiettivi, azioni, indicatori e responsabili 54

2.
PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2016 - 2018

2.1 Obiettivi, azioni, indicatori e finanziamento 64

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.1/2018/V/1 del 30/01/2018

3.
POLITICHE DELLA QUALITÁ 2016 - 2018

3.1 Presentazione delle Politiche della Qualità 76

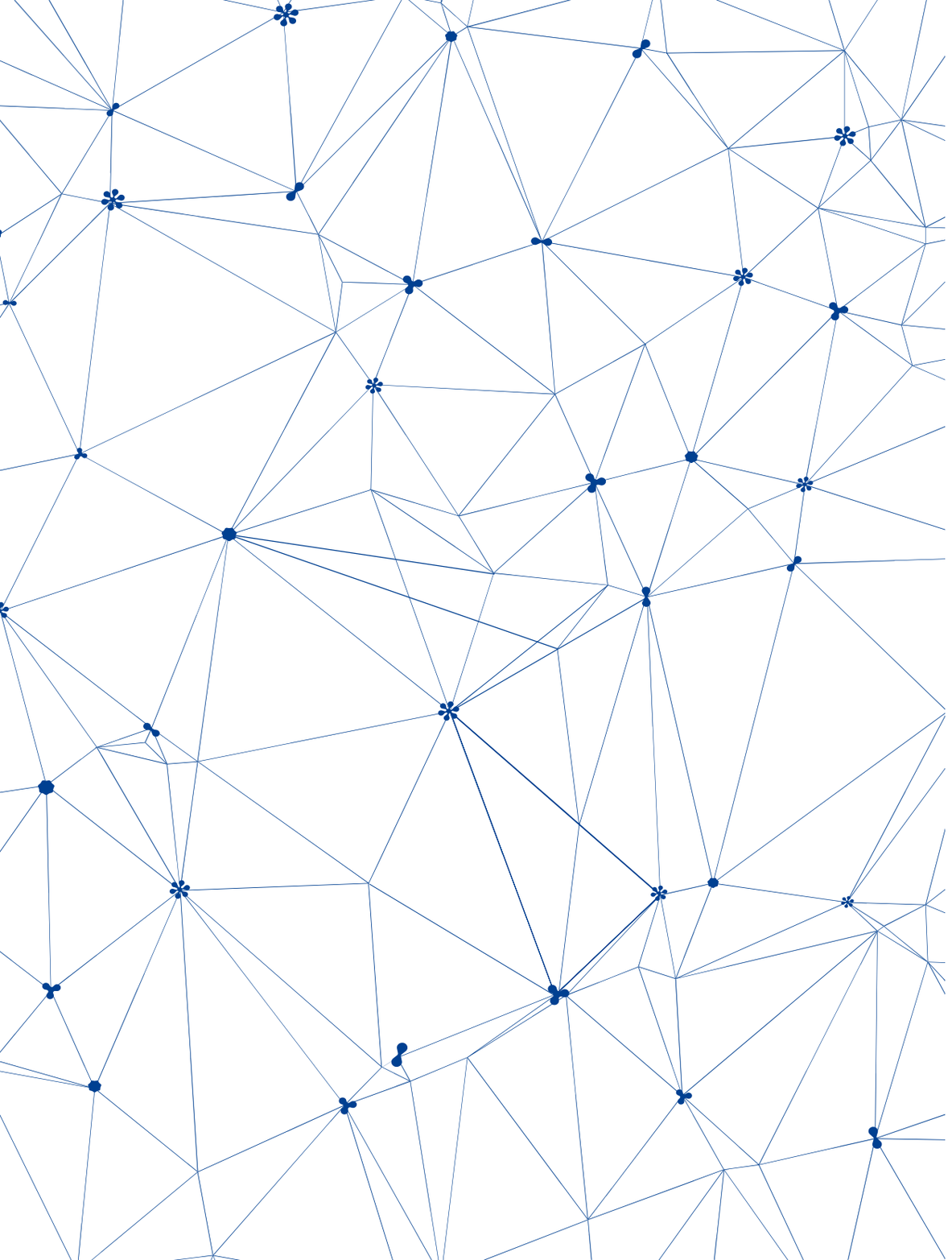
4.
PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE Triennio 2018 - 2020

4.1 Premessa e contesto normativo 86
4.2 Contesto finanziario e risorse per l'organico 91
4.3 Il personale in servizio al 1/11/2017 e cessazioni previste 96
4.4 La programmazione del personale 102
4.5 Conclusioni 119

5.
PIANO INTEGRATO 2018 - 2020

5.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo 124
5.2 La performance organizzativa 127
5.3 Analisi delle aree di rischio 158
5.4 Comunicazione e Trasparenza 164
5.5 Obiettivi di performance individuale 166
5.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria 182

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



Introduzione del Rettore

Prof. **Gianmaria Ajani**

RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Il nostro Ateneo, che è entrato nel 613° anno accademico, si pone fra i migliori grandi Atenei del Paese, con un incremento nelle immatricolazioni superiore al 27% nell'ultimo quinquennio, 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.

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 2018** si articola in base ai contenuti di seguito riportati.

Sezione Introduttiva
Principali Informazioni di Interesse per gli stakeholder

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.

Sezione **1**
Piano Strategico 2016-2020
(Art. 52, c.2, Statuto di Ateneo)

Nella **Sezione 1** è presentato il **Piano Strategico dell'Ateneo 2016-2020**, con la declinazione degli obiettivi strategici, delle azioni previste per l'implementazione e degli indicatori utili al monitoraggio.

Sezione **2**
Programma triennale MIUR 2016-2018
(L.43/2005 e D.M. 635/2016)

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.

Sezione **3**
Politiche della qualità 2016-2018
(D.lgs. 19/2012)

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.

Sezione **4**
Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020
(D.lgs. 75/2017)

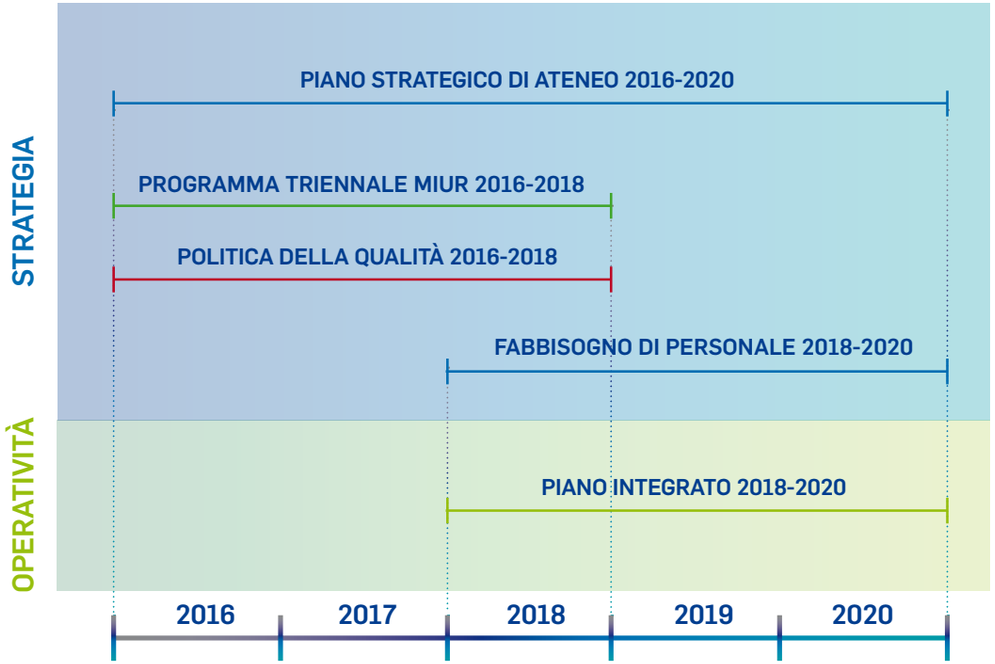
La **Sezione 4** definisce la programmazione del personale e il **Piano dei fabbisogni per il triennio 2018-2020.** Il documento raccoglie e sistematizza le delibere assunte dagli organi per la programmazione del personale, premettendo alle stesse alcuni dati di contesto che sono stati analizzati nell'assumere le decisioni. Il Piano è stato predisposto tenendo conto dei vincoli normativi e in coerenza con il "Piano strategico 2016-2020".

Sezione **5**
Piano integrato 2018-2020
(D.lgs. 150/2009 e s.m.i. e Linee Guida Anvur 2015)

La **Sezione 5** definisce il **Piano Integrato 2018-2020** 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.
Dal punto di vista dell'allineamento temporale, i piani che compongono il Documento sono redatti sulla base delle differenti tempistiche di aggiornamento ministeriale o interno: il Piano Strategico, che identifica a livello programmatico le linee di sviluppo delle missioni di

Ateneo, copre il quinquennio 2016-2020; il Programma triennale MIUR segue le tempistiche definite dal MIUR coprendo triennio 2016-2018; il Documento sulla politica della qualità di Ateneo è stato redatto in prima istanza per il periodo 2016-2018; il Piano triennale dei fabbisogni di personale è stato redatto per il triennio 2018-2020 a seguito delle rinnovate disposizioni contenute nel decreto legislativo n.75/2017; infine il Piano integrato segue una logica triennale *rolling*, secondo la quale al termine di ogni anno vengono rivisti e aggiornati gli obiettivi operativi per il triennio a venire con una programmazione di dettaglio annuale, in cascata dagli obiettivi di pianificazione strategica di medio periodo.

Fig. 1 *- Schema temporale dei Piani e Programmi che compongono il 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.

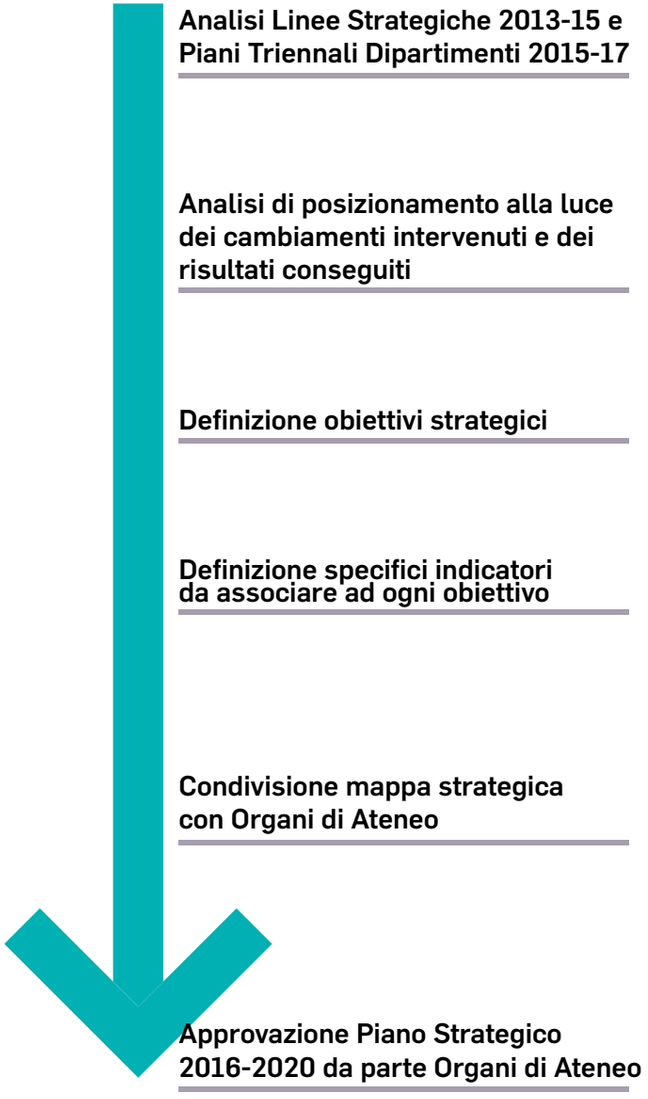
Anche per superare le rigidità dei dispositivi di pianificazione tradizionali, i Piani Strategici si pongono come strumenti e processi capaci di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze fra progettualità di natura varia, diverse sequenzialità temporali, effetti localizzativi e economici differenziati,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

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 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 - dicembre 2017

Per assicurare la coerenza complessiva del processo di programmazione strategica dell'Ateneo, il Piano Strategico 2016-2020 è stato aggiornato nel dicembre 2017, con la revisione dell'analisi SWOT (cfr. Paragrafo 1.3) e con la modifica di alcuni indicatori sulla base delle decisioni degli Organi di Governo definite in occasione dei monitoraggi periodici infra-annuali (cfr. Paragrafo 1.7).

Questa fase di revisione del Piano strategico si va ad aggiungere al quadro di evoluzione periodica dei documenti programmatori dell'Ateneo, che ha interessato anche nel 2017 il monitoraggio e aggiornamento dei Piani triennali 2015-17 dei Dipartimenti (*www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/programmazione-dei-dipartimenti/piani-triennali-dei)*.

La Programmazione Triennale dei Dipartimenti costituisce il momento di raccordo tra la pianificazione strategica messa in atto dall'Ateneo attraverso la declinazione di finalità e obiettivi generali e l'azione dipartimentale, condotta nell'alveo delle finalità tracciate dall'Ateneo ma con autonomia e specificità proprie di ciascuna struttura. In questo senso gli obiettivi definiti dai Dipartimenti costituiscono sia la finalizzazione della pianificazione strategica di Ateneo, sia una fonte privilegiata per il suo costante aggiornamento, in linea con le logiche di assicurazione della qualità che prevedono, a valle della programmazione, una fase di monitoraggio attiva, che dia luogo ad azioni di miglioramento continuo del sistema.

Dal monitoraggio effettuato e dall'analisi che ne è derivata è emersa la sostanziale conferma degli obiettivi scelti precedentemente con limitate modifiche a livello di target e di indicatori scelti per il monitoraggio degli obiettivi.

Rispetto alle strategie sull'organico non era stato chiesto ai Dipartimenti di definire specifici obiettivi, ma di inserire eventuali notazioni relative alle strategie adottate.

Un elemento positivo che emerge da questa fase di monitoraggio è che i Dipartimenti che hanno ritenuto utile inserire commenti su queste strategie sono passati da 6 del precedente monitoraggio ai 17 attuali. Tra questi un elemento presente con una certa ricorrenza (8 Dipartimenti su 17) è la scelta di avvalersi a livello programmatico delle procedure di chiamata rivolte a personale esterno all'Ateneo (ex art. 18 comma 4 legge 240/2010 e art. 1 comma 9 legge 230/2015) al fine di incrementare l'organico di personale docente del Dipartimento.

1.2

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.

Attori

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: in primis gli studenti, nel duplice ruolo di principale stakeholder esterno, il cui feedback è fondamentale per migliorare la qualità dei servizi erogati dall'Ateneo, e di primo soggetto interno alla comunità accademica, che vive l'Ateneo e i servizi in prima persona. Tra i soggetti facenti parte del **contesto interno** non possono mancare poi 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 vanno ricordate la Camera di Commercio, l'Unione Industriale e gli Enti territoriali con i quali l'Ateneo ha una continua interazione. Un posto chiave spetta inoltre 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 (***S**trengths*), debolezza (***W**eaknesses*), opportunità (***O**pportunities*) e minacce (***T**hreats*), 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**, le relative analisi di posizionamento e gli esiti dei loro monitoraggi annuali;
- 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 2014, anno 2015, anno 2016;
- la Relazione al Bilancio Preventivo;
- il Rapporto finale ANVUR VQR 2011-2014

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.
Tale analisi è aggiornata in sede di revisione annuale del Documento di Programmazione integrata.

FATTORI INTERNI

Punti di forza

Didattica
- Buon tasso di interdisciplinarità dei CdS: 34,2% interdipartimentali nel 2016/17
- Trend di incremento degli immatricolati nell'ultimo quinquennio (+27,5%)
- Incremento iscritti da fuori regione nell'ultimo quinquennio (da 31,5% a 40,5% per LM)
- Iscritti inattivi e fuori corso in diminuzione nell'ultimo quinquennio (rispettivamente -9,8% e -7,6%);
- Percentuale laureati in corso mediamente superiore di 6,7 punti percentuali rispetto al valore nazionale
- Tasso occupazionale a 1 anno da laurea (53,3%) superiore alla media nazionale (42.7%)
- Politica di trasparenza su diffusione dei dati sull'Opinione studenti
- Policy della contribuzione studentesca favorevole agli studenti ed equa grazie alla fasciazione continua

Ricerca
- Riduzione tasso di docenti inattivi a seguito di politiche di promozione del miglioramento continuo
- Risultati VQR 2011-14: performance superiore al peso di Ateneo rispetto al Sistema Universitario (4,50% vs 3,86%)
- 85% dei Dipartimenti dell'Ateneo sono presenti nell'elenco dei Dipartimenti di Eccellenza (ex L. 232/2016)
- Politiche di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali: organico personale docente, ricerca locale, dottorato

Terza missione
- Ottimo posizionamento su base nazionale del grado di collaborazione del Dottorato con il sistema delle imprese
- Strutture e iniziative di Public Engagement consolidate e in crescita (miglior Ateneo nella VQR 2011-2014 nel Public Engagement)
- Incubatore per il trasferimento tecnologico (39 spin-off nell'ultimo decennio)
- Sportello Università imprese e Common Strategic Task Force
- Attenzione agli aspetti di impatto ambientale *(3° posto in Italia nella classifica Greenmetric 2016)*

Punti di debolezza

Didattica
- Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti
- Modesta, pure se in crescita, % di CdS in lingua straniera nelle Lauree Magistrali
- Attrattività studenti stranieri: ancora 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
- Qualità del reclutamento in FFO 2017 (da 5,72% 2016 a 4,21% 2017)
- Peso su base nazionale della produttività scientifica in miglioramento ma ancora inferiore a università comparabili (UniPD) in FFO 2017
- Esigenza di sviluppare un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi gestionali e decisionali

Terza missione
- Visibilità esterna parziale dell'Ateneo

FATTORI ESTERNI

Opportunità

Ricerca
- Dipartimenti di eccellenza, ai sensi della Legge di Bilancio 2017: possibilità di acquisire risorse aggiuntive
- I bandi Horizon 2020 rappresentano un'opportunità di finanziamento da cogliere con il massimo degli sforzi
- Approfondimento delle linee per il futuro IX Programma Quadro della UE per il 2021-2027
- La nuova programmazione dei fondi strutturali e delle piattaforme tecnologiche finanziate dalla Regione Piemonte

Terza missione
- SUA RD terza missione: stimolo e strumento per raccolta e sistematizzazione dati sulla terza missione
- Bandi UE che richiedono disseminazione

Risorse Ministeriali
- Peso crescente del criterio del «costo standard unitario di formazione per studente» nell' allocazione del FFO, che migliora il posizionamento storico dell'Ateneo.

Minacce

Didattica
- Quota relativa alla "NO TAX AREA" distribuita agli atenei che potrebbe non compensare adeguatamente la riduzione delle entrate da contribuzione studentesca

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 che rileva la scarsa produttività piuttosto che l'inattività dei docenti
- Ritardo nell'attribuzione delle risorse europee a ricaduta regionale

Terza missione
- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo

Risorse Ministeriali
- Modifica della modalità di calcolo del costo standard, che considererà oltre agli studenti regolari anche gli studenti fuori corso al primo anno, oltre ad alcuni interventi perequativi anche su base geografica
- Criteri di salvaguardia nell'assegnazione delle risorse ministeriali che potrebbero favorire Atenei collocati in aree geografiche svantaggiate o meno performanti

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.

Tab. 1 *- Finalità e obiettivi strategici*

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)
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 gli abbandoni
3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi (*)
3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarità 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

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.

1.5.1 Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo (F.1)

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

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

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 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.

Programmare interventi specifici per studentesse madri e student detenut**

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

Rafforzare ed estendere il tutorato

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.

Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale

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.

Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce 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 (grazie a una serie di percorsi orientativi online e un'area di test aperta a tutti permette di accompagnare 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

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

1.5

Valorizzare i TARM unitamente a corsi di recupero pre- immatricolazione

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.

Rafforzare la regia di Ateneo rispetto alle attività di placement

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. pag. 76, Tab. 7, 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

Rafforzare le potenzialità del deposito brevettuale

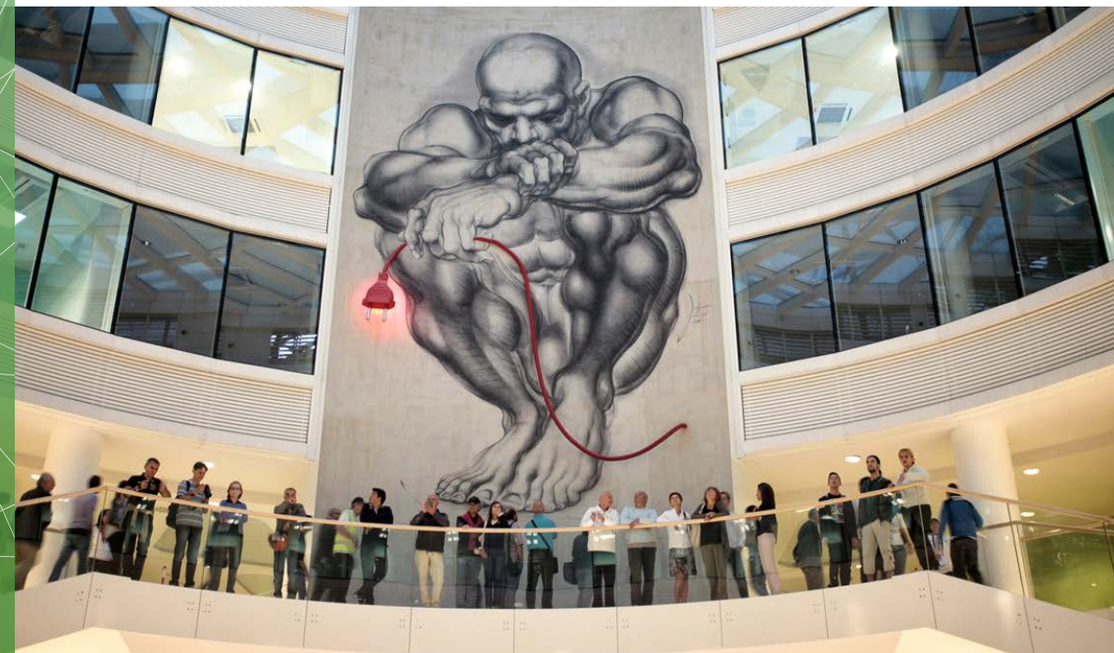
Favorire la creazione d'impresa

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 e le iniziative della Smart Specialization Strategy della Regione Piemonte.

Potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza

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 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.

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



Valorizzare le competenze del personale t/a

Potenziare i servizi di welfare

Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite

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, ecc…).
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 tematico 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

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

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

Sviluppo report di sostenibilità

Progetto di riduzione dei consumi

Acquisti green e incremento della raccolta differenziata

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 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

Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo

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)

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

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

Monitorare con costanza il livello di produzione scientifica

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

Sviluppare i servizi a sostegno della ricerca

Valorizzare la figura di assegnista di ricerca

promuovere politiche di incentivazione della qualità della ricerca, quali l'impiego di criteri per l'allocazione 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.

F2.2 – Potenziare il dottorato di ricerca

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

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.

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

Potenziare sistema di accoglienza per visiting scholar

Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese

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

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 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.

Favorire esperienze all'estero del personale t/a

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

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.

Rafforzare supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi

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**, 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,

Sviluppare sistema informativo per la gestione progetti

per favorire la collaborazione fra le diverse strutture e l'interdisciplinarità e multidisciplinarità 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)

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'interdisciplinarità.

Promuovere metodologie didattiche innovative

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**.

Sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento

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 andrà collegato a una strategia di sviluppo parallela, volta a

Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari

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.

Da Programma Triennale Miur: *Potenziare i corsi di studio 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).

Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera

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 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

Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti

Potenziare mobilità internazionale dei docenti stranieri

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.

Sviluppare la partecipazione a bandi competitivi per la didattica

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.

F3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarità dell'offerta formativa

Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare

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.

Migliorare la copertura interna degli insegnamenti

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, ove è necessario migliorare l'adeguamento 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 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.

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

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 Accreditamento 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

Tab. 2 - *Area trasversale e strategie connesse*

Area trasversale	Strategie
Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica	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

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

Assicurazione Qualità

- 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.

Innovazione e Semplificazione

- 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 risultatati positivi ottenuti nella sperimentazione;
  - monitoraggio delle soluzioni adottate per poter intervenire con azioni correttive, ove necessario.

Sostenibilità Economica

- 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

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 sistema di Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento, utili per il supporto alle decisioni, che permettono il monitoraggio di un set di indicatori individuati dal Comitato Guida[1] del Progetto *"Dati e Indicatori"*, ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. La maggior parte degli indicatori del Piano Strategico sono monitorati grazie al sistema di cruscotti, che rivestono la funzione di strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura per supportare il processo decisionale. Gli indicatori dei cruscotti rappresentano un insieme stabile nel tempo, che garantisce il monitoraggio dei trend più significativi, ma allo stesso tempo prevede la possibilità di aggiornamento a fronte dell'introduzione di nuovi indicatori da parte del Ministero o dell'ANVUR o di specifiche richieste di rimodulazione da parte degli Organi di Governo in occasione dei monitoraggi infra-annuali.
Di seguito sono riportati gli indicatori del Piano Strategico, 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.

Tab. 3 *- Finalità, obiettivi strategici, Area trasversale e relativi indicatori*

1. Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Prorettore, Direttore Generale, Vicerettore per la Semplificazione, Vicerettrice per la Didattica, tre Direttori di Dipartimento eletti in Senato Accademico, due componenti del Consiglio di Amministrazione, due Dirigenti dell'Amministrazione per le aree di competenza (Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione e Sistemi Informativi, Portale, E-Learning).

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, DSA e interventi di counseling **1.1.4** - N. studenti *part time* **1.1.5** - N. tirocini
1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	**1.2.1** – Entrate/Ricavi 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 green **1.4.5** – Percentuale di raccolta differenziata

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 (titolo estero)
2.3 - Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	**2.3.1** - Mobilità Docenti in uscita **2.3.2** - Mobilità Personale Tecnico Amministrativo in uscita
2.4 - Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	**2.4.1** - Entrate/Ricavi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore (€)

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** - Numero studenti in mobilità incoming – outgoing (solo Erasmus) **3.2.4** - Numero di visiting professor **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'interdisciplinarità 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 principale **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 Piano 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.
(**) 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", utilizzati dal 2017 per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO.

Area Trasversale Strategia	Indicatore
A. 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 TA **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

Si rimanda al par. 1.9 per il dettaglio degli obiettivi con azioni e relative responsabilità

1.8

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 quest'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.

1.9 Prospetto obiettivi, azioni, indicatori e responsabili

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi) (B)
RESPONSABILITÀ SOCIALE	1.1 Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	1. Definire una contribuzione studentesca orientata a garantire l'accesso alle fasce deboli 2. Programmare interventi specifici per studentesse madri e student* detenut* 3. Rafforzare ed estendere il tutorato d. Rimuovere vincoli di accesso ad alcuni corsi di studio 5. Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale 6. Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce deboli 7. Estendere gli strumenti più innovativi di orientamento 8. Valorizzare i TARM unitamente a corsi di recupero pre-immatricolazione 9. Rafforzare la regia di Ateneo rispetto alle attività di *Placement* 10. Organizzare *Career Day* a livello centrale	• Vice Rettore Didattica • Delegato Polo Detenuti (2)	• Dir. Didattica e Servizi agli studenti (1,2,3,7,8,9,10) • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3,7) • Dir. Att. Ist., Prog., Qual. e Val. (5,6)	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, DSA e interventi di *counseling* 1.1.4 - N. studenti *part time* 1.1.5 - N. tirocini
	1.2 Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	1. Rafforzare le potenzialità nel deposito brevettuale 2. Favorire la creazione d'impresa 3. Potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza 4. Attivare in modalità aperta a tutti il Forum della Ricerca, delle competenze e del public engagement	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Aime) (1,2) • Vice Rettore comunicazione (3,4)	• Dir. Ricerca e Terza Missione (1,2,3,4) • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3)	1.2.1 - Entrate/Ricavi 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. Valorizzare le competenze del personale (t/a) 2. Potenziare i servizi di *welfare* 3. Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite 4. Accrescere la rete di relazioni e contatti con le istituzioni per promuovere le pari opportunità	• Vice Rettore Semplificazione (1,2) • Vice Rettore Comunicazione (3,4)	• Dir. Personale (1,2) • Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (1,3) • Direzione Generale (2,3,4) • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3)	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. Progetto di riduzione dei consumi 2. Acquisti *green* e incremento della raccolta differenziata 3. Sviluppo report di sostenibilità 4. Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo	• Prorettore (1,2) • Vice Rettore Comunicazione (punti 3,4)	• Dir. Edilizia e Logistica (1) • Dir. Amministrazione e Sostenibilità (2,3) • Dir. Bilancio e Contratti (3) • Direzione Generale (4)	1.4.1 - ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) 1.4.2 - Indicatore di indebitamento 1.4.3 - Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente) 1.4.4 - Percentuali di acquisti *green* (secondo i criteri APE - CAM) 1.4.5 - Percentuale di raccolta differenziata

A) Per alcuni responsabili, laddove la responsabilità sia relativa a specifiche azioni del Piano Strategico, è indicato espressamente il riferimento all'azione mediante il richiamo del numero corrispondente. I responsabili gestionali

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi) (B)
RICERCA	2.1 Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca	1. Puntare sull'eccellenza o l'elevata qualità dei prodotti della ricerca 2. Monitorare con costanza il livello di produzione scientifica 3. Sviluppare i servizi a sostegno della ricerca 4. Valorizzare la figura di assegnista di ricerca	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (2) • Dir. Ricerca e Terza Missione (3,4)	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	1. Potenziare la partecipazione a bandi competitivi per dottorati 2. Facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei dottorandi 3. Eccellenza della produttività scientifica del collegio di dottorato	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Ricerca e Terza Missione (1,2) • Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1)	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 (titolo estero)
	2.3 Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	1. Valorizzare il periodo dell'anno sabbatico per mobilità all'estero di neoassunti e neopromossi 2. Potenziare sistema di accoglienza per *visiting scholar* 3. Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese 4. Rafforzare presenza del personale nelle sedi di decisione europee e nazionali 5. Favorire esperienze all'estero del personale t/a	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (2,3,5) • Dir. Ricerca e Terza Missione (2,4) • Dir. Personale (5)	2.3.1 - Mobilità Docenti in uscita 2.3.2 - Mobilità Personale Tecnico Amministrativo in uscita
	2.4 Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	1. Rafforzare supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi 2. Sviluppare sistema informativo per gestione progetti	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Aime)	• Dir. Ricerca e Terza Missione • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (2)	2.4.1 - Entrate/Ricavi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore (€)

A) Per alcuni responsabili, laddove la responsabilità sia relativa a specifiche azioni del Piano Strategico, è indicato espressamente il riferimento all'azione mediante il richiamo del numero corrispondente. I responsabili gestionali sono aggiornati al 1.1.2017

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi) (B)
DIDATTICA	3.1 Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni	1. Promuovere metodologie didattiche innovative 2. Sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento 3. Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari	• Vice Rettore Didattica	• Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (1, corsi formazione a docenti) • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (1,2) • Dir. didattica e Servizi agli studenti (3)	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 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	1. Promuovere la partecipazione a bandi competitivi per la didattica 2. Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera 3. Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti 4. Potenziare la mobilità internazionale dei docenti stranieri	• Vice Rettore Didattica	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1,2,3,4)	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 - Numero studenti in mobilità incoming-outing (solo Erasmus) 3.2.4 - Numero di visiting professor 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'interdisciplinarità dell'offerta formativa	1. Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare 2. Migliorare la copertura interna degli insegnamenti	• Vice Rettore Didattica		3.3.1 - % ore di didattica erogata da docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dip.to non è di riferimento unico 3.3.2- % ore di didattica coperte a titolo oneroso con dettaglio per SSD/Dipartimento
	3.4 Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche	1. Effettuare interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	• Vice Rettore Edilizia	• Dir. Edilizia e Logistica	3.4.1 - Metri quadri per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio (*) 3.4.2 - Metri quadri totali dedicati alla didattica (*)
ASSICURAZIONE QUALITÀ, INNOVAZIONE / SEMPLIFICAZIONE, SOSTENIBILITÀ ECONOMICA		1. 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.	• Prorettore	• Tutte le Direzioni	A.1.1 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - docenti A.1.2 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - personale TA A1.3 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - studenti A1.4 - Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti

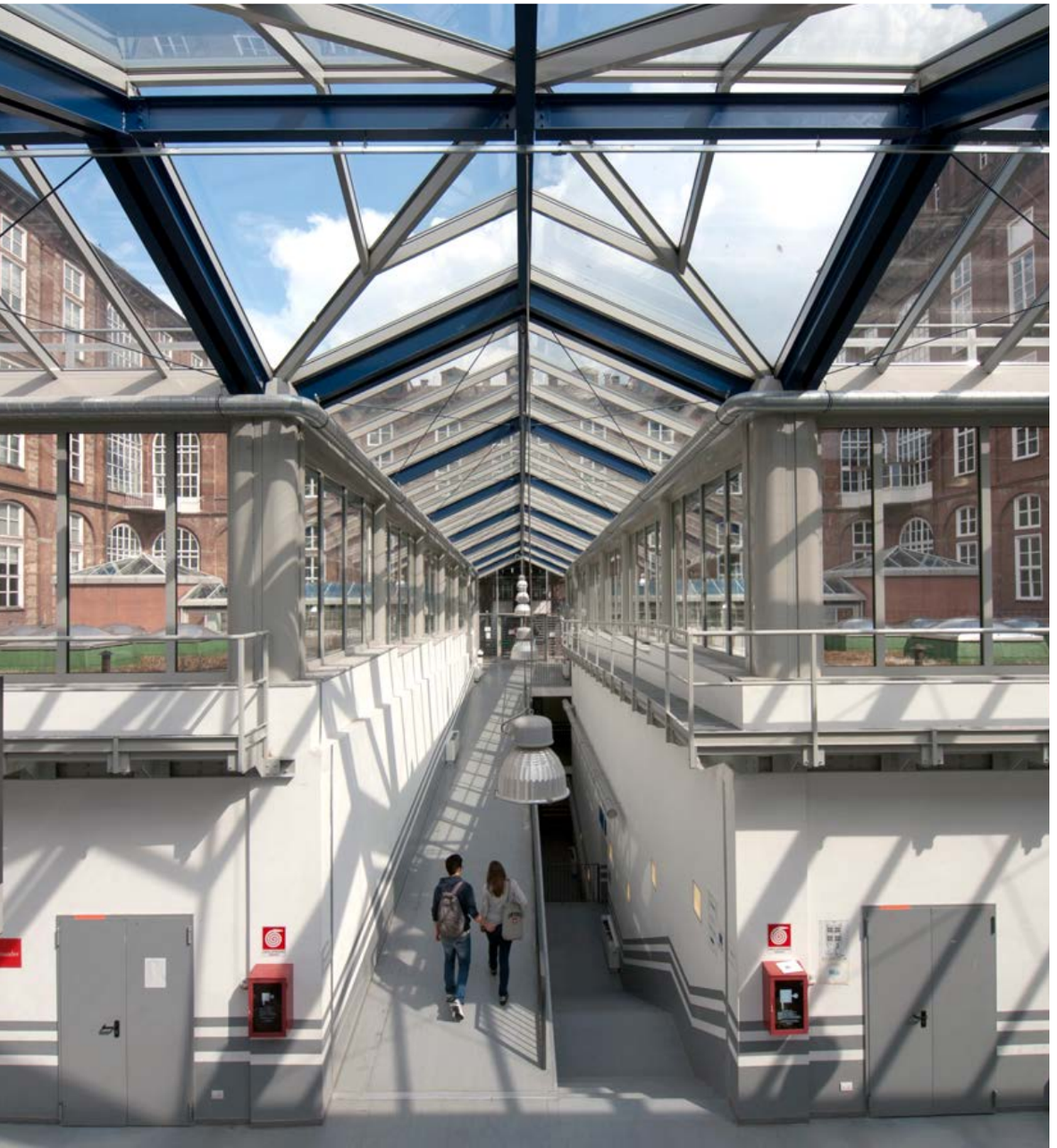
A) Per alcuni responsabili, laddove la responsabilità sia relativa a specifiche azioni del Piano Strategico, è indicato espressamente il riferimento all'azione mediante il richiamo del numero corrispondente. I responsabili gestionali sono aggiornati al 1.1.2017

(*) Indicatori individuati dall'Ateneo nell'ambito del Piano 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.
(**) 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", utilizzati dal 2017 per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO. Il MIUR non ha richiesto l'individuazione di un target da raggiungere, ma ha valutato esclusivamente la variazione positiva dell'indicatore.

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 è confluito nella Sezione 2 del Documento di Programmazione integrata.

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 è posta 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, indicatori e finanziamento

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 ha inteso 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.

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

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 ha avviato 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" contemplava, nell'A.A.2016/2017, 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 è venuta meno nell'A.A. 2017/18.

Il numero di studenti stranieri che nell'A.A. 2015/2016 frequentano i corsi dell'Ateneo era 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.
Con le azioni avviate nell'ambito della programmazione triennale, 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.

In riferimento al **primo risultato**, l'Ateneo intende

2.1

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 ha inteso avviare a una riqualificazione di alcuni degli spazi a disposizione per la didattica per rispondere, 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 pianificati e in corso ancora nel 2018, l'Ateneo ha scelto, 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 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 sono in corso di attuazione, ha proposto di considerare, accanto all'indicatore

2.1

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.

I due progetti presentati dall'Università di Torino prevedono la richiesta di un finanziamento al MIUR di 6,499 Milioni di euro, a fronte di un cofinanziamento di Ateneo pari a 8,680 Milioni di Euro, articolati come segue:

Tab. 6 - Finanziamento progetti

Progetti	Richiesta di finanziamento al MIUR (€)	Cofinanziamento di Ateneo (€)	Totale (€)
Potenziamento dei corsi di studio "internazionali"	1.315.000	1.480.000	2.795.000
Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	5.184.000	7.200.000	12.384.000
TOTALE	6.499.000 *	8.680.000	15.179.000

** La ripartizione del finanziamento per la quota di Programmazione triennale 2016-2018 a carico del MIUR è la seguente: 2.539.785€ per il 2016, 1.979.607€ per il 2017 e 1.979.608€ per il 2018.*

Nell'attesa della valutazione dei progetti da parte del MIUR, l'Ateneo ha avviato le attività previste sui singoli progetti con l'utilizzo di risorse proprie e/o cofinanziamenti. Con D.M. 264 del 12 maggio 2017 il MIUR ha comunicato gli esiti della valutazione e il finanziamento dei suddetti progetti: l'Ateneo ha ottenuto una valutazione positiva su entrambi i progetti presentati e un finanziamento complessivo di 6.499.000€ pari al 100% della cifra richiesta.
L'ammissione al finanziamento dei progetti comporta l'assegnazione provvisoria nel corso del triennio del totale del finanziamento attribuito. I progetti sono oggetto di monitoraggio annuale e di valutazione finale da parte del MIUR.

A seguito della valutazione finale, che verificherà il raggiungimento dei risultati al 31.12.2018, il finanziamento sarà:

- confermato, se il target dell'obiettivo è raggiunto almeno al 95%;
- recuperato proporzionalmente al raggiungimento, se al di sotto della soglia del 95%.

Al fine di raggiungere i risultati previsti al 31.12.2018 e vedere quindi confermato il finanziamento richiesto al MIUR, l'Ateneo ha previsto incontri di monitoraggio periodico per la verifica dello stato avanzamento lavori e dei risultati raggiunti con tutti gli attori coinvolti nella realizzazione dei progetti.

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).

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

3.1

Presentazione delle Politiche della Qualità

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 Accreditamento (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.

UniTO, 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.

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

Obiettivi Strategici

1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

Obiettivi di qualità e azioni

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

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

Obiettivi di qualità e azioni

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.

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

Obiettivi di qualità e azioni

3 - Aumentare la qualità 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'online collaboration.

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 e-learning con attenzione anche agli strumenti open source.

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'interdisciplinarità dell'offerta formativa

Q.3.3.A - Promuovere azioni nei Dipartimenti per sviluppare l'interdisciplinarità 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 di riferimento principale[2].

[2] Per "Dipartimento di riferimento principale" 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

Obiettivi Strategici
A. Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica

Obiettivi di qualità e azioni

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 TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

2018 - 2020

4.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018 - 2020

In base a quanto previsto dal decreto legislativo 75/2017 l'ateneo ha predisposto il Piano triennale dei fabbisogni di personale 2018-2020 con l'obiettivo di evidenziare e sistematizzare le delibere assunte dagli organi per la programmazione del personale premettendo alle stesse alcuni dati di contesto che sono stati analizzati nell'assumere le decisioni.
Il Piano è stato approvato a dicembre 2017 ed è stato adottato in coerenza con l'organizzazione degli uffici, con gli obiettivi previsti dal "Piano strategico 2016-2020" e con le attività del "Piano Integrato 2018-2020" al fine di realizzare una programmatica copertura del fabbisogno di personale nei limiti delle risorse finanziarie disponibili e nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente e sarà aggiornato annualmente.

4.1

4.1 Premessa e contesto normativo

In attuazione della Legge 240/2010, del d.lgs. 49/2012 e del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", l'Università di Torino, tenuto conto del fabbisogno del personale e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità delle spese di personale e gli equilibri di bilancio, con il presente documento definisce la programmazione del personale e il piano dei fabbisogni per il triennio 2018-2020.
Il documento raccoglie e sistematizza le delibere assunte dagli organi per la programmazione del personale premettendo alle stesse alcuni dati di contesto che sono stati analizzati nell'assumere le decisioni.
Il Piano è stato predisposto tenendo conto dei vincoli normativi e in coerenza con il "Piano strategico 2016-2020".
Alla luce di quanto sopra indicato si richiamano i vincoli normativi con particolare riferimento alle norme indicate nel seguito.

4.1.1 Personale docente

La Legge 240/2010, agli art. 18 e art. 24 prevede che:
- Art. 18 comma 4: *"Ciascuna università statale, nell'ambito della programmazione triennale, vincola le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio, o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa".*
- Art. 24 comma 6: *"Nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione, fermo restando quanto previsto dall'articolo 18, comma 2, dalla data di entrata in vigore della presente legge e fino al 31 dicembre del sesto anno successivo, la procedura di cui al comma 5 può essere utilizzata per la chiamata nel ruolo di professore di prima e seconda fascia di professori di seconda fascia e ricercatori a tempo indeterminato in servizio nell'università medesima, che abbiano conseguito l'abilitazione scientifica di cui all'articolo 16. A tal fine le università possono utilizzare fino alla metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo. A decorrere dal settimo anno l'università può utilizzare le risorse corrispondenti fino alla metà dei posti disponibili di professore di ruolo per le chiamate di cui al comma 5".*

Per quanto riguarda il personale docente il DPCM 7/7/2016 "Indirizzi della programmazione del personale universitario per il triennio 2016-2018" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale 193 del 19 agosto 2016 definisce i seguenti indirizzi:

a) realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;

b) provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, in modo da assicurare un'adeguata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori anche in relazione a quanto previsto alla lettera a); in ogni caso, fermi restando i limiti di cui all'art. 1, comma

1, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 31 dicembre 2014, il numero dei ricercatori reclutati ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera b), della legge n. 240 del 2010, non può essere inferiore alla metà di quello dei professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili;

c) in caso di mancato rispetto dei parametri previsti dall'art. 18, comma 4, della legge n. 240 del 2010 e dall'art. 4, comma 2, lettere c) e c-bis) del decreto legislativo n. 49/2012 con riferimento al triennio di programmazione precedente, obbligo di rientrare nei predetti parametri dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie.

4.1.2 Personale tecnico amministrativo

Il D.L. 101/2013 convertito in Legge 125/2013 al fine di favorire una maggiore e più ampia valorizzazione della professionalità acquisita dal personale con contratto di lavoro a tempo determinato e, al contempo, di ridurre il numero dei contratti a termine, ha previsto la possibilità per le P.A., dal 1° settembre 2013 fino al 31 dicembre 2016 (prorogato al 31 dicembre 2018 dalla Legge n. 190/2014 (stabilità 2015) art. 1 co. 426) e nel limite massimo del 50% delle risorse disponibili per le assunzioni, di bandire procedure concorsuali (per titoli ed esami) per assunzioni a tempo indeterminato di personale non dirigenziale. Le procedure concorsuali sono riservate esclusivamente ai soggetti in possesso dei requisiti di cui all'articolo 1, commi 519 e 558 della L. 296/2006 e all'articolo 3, comma 90, della L. 244/2007, nonché ai soggetti che al 30 ottobre 2013 abbiano maturato, negli ultimi cinque anni, almeno tre anni di servizio con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato alle dipendenze dell'amministrazione emanante il bando.
Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere

b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" introduce con l'art. 6 "Modifiche all'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165" indicazioni in merito alla redazione di un "Piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'articolo 6, comma 4 del decreto legislativo 165/2001".
L'art. 20 del predetto d.lgs. 25/5/2017 n. 75 prevede:

Comma 1: "Le amministrazioni, al fine di superare il precariato, ridurre il ricorso ai contratti a termine e valorizzare la professionalità acquisita dal personale con rapporto di lavoro a tempo determinato, possono, nel triennio 2018-2020, in coerenza con il piano triennale dei fabbisogni di cui all'articolo 6, comma 2, e con l'indicazione della relativa copertura finanziaria, assumere a tempo indeterminato personale non dirigenziale che possegga tutti i seguenti requisiti:

a) risulti in servizio successivamente alla data di entrata in vigore della legge n. 124 del 2015 con contratti a tempo determinato presso l'amministrazione che procede all'assunzione;

b) sia stato reclutato a tempo determinato, in relazione alle medesime attività svolte, con procedure concorsuali anche espletate presso amministrazioni pubbliche diverse da quella che procede all'assunzione;

c) abbia maturato, al 31 dicembre 2017, alle dipendenze dell'amministrazione che procede all'assunzione almeno tre anni di servizio, anche non continuativi, negli ultimi otto anni."

Comma 2: "Nello stesso triennio 2018-2020, le amministrazioni, possono bandire, in coerenza con il piano triennale dei fabbisogni di cui all'articolo 6, comma 2, e ferma restando la garanzia dell'adeguato accesso dall'esterno, previa indicazione della relativa copertura finanziaria, procedure concorsuali riservate, in misura non superiore al cinquanta per cento dei posti disponibili, al personale non dirigenziale che possegga tutti i seguenti requisiti:

a) risulti titolare, successivamente alla data di entrata in vigore della legge n. 124 del 2015, di un contratto di lavoro flessibile presso l'amministrazione che bandisce il concorso;

b) abbia maturato, alla data del 31 dicembre 2017, almeno tre anni di contratto, anche non continuativi, negli ultimi otto anni, presso l'amministrazione che bandisce il concorso"

Comma 8: "Le amministrazioni possono prorogare i corrispondenti rapporti di lavoro flessibile con i soggetti che partecipano alle procedure di cui ai commi 1 e 2, fino alla loro conclusione, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122."

L'art. 22 comma 15 prevede inoltre che:

"Per il triennio 2018-2020, le pubbliche amministrazioni, al fine di valorizzare le professionalità interne, possono attivare nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali, procedure selettive per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno. Il numero di posti per tali procedure selettive riservate non può superare il 20 per cento di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la relativa area o categoria. In ogni caso, l'attivazione di dette procedure selettive riservate determina, in relazione al numero di posti individuati, la corrispondente riduzione della percentuale di riserva di posti destinata al personale interno, utilizzabile da ogni amministrazione ai fini delle progressioni tra le aree di cui all'articolo 52 del decreto legislativo n. 165 del 2010.

La circolare n. 3/2017 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione avente ad oggetto: "Indirizzi operativi in materia di valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro flessibile e superamento del precariato" introduce precise indicazione in merito all'attuazione del d.lgs. 75/2017.

4.2

Contesto finanziario e risorse per l'organico

Per valutare la sostenibilità della programmazione 2018-2020 si ricorda che per il contesto universitario le facoltà assunzionali sono legate alla disponibilità di punti organico acquisiti in relazione alle cessazioni avvenute e in relazione a specifici criteri di premialità.
Il calcolo dei punti organico di cui sopra deriva dalle risorse finanziarie disponibili per l'Ateneo e pertanto nel seguito si svolgerà una breve sintesi in merito ai risultati che l'Ateneo ha conseguito sul Fondo di Finanziamento Ordinario negli anni 2016 e 2017 e ai risultati conseguiti nell'assegnazione dei punti organico che determinano le facoltà assunzionali.

4.2.1 Fondo di Finanziamento Ordinario

L'Università di Torino per quanto riguarda il FFO 2017 rispetto al FFO 2016 si trova di fronte ad una contenuta perdita. Di seguito, si riportano le ragioni principali della riduzione delle risorse.
Per quanto riguarda la quota base, si è ridotta a livello nazionale la disponibilità: l'assegnazione relativa al costo standard è sostanzialmente identica a quella del 2016 e quella relativa alla quota storica inferiore a quella del 2016 per oltre 3 milioni di €; UniTO continua a pagare il proprio sotto-finanziamento sul sistema in quest'ultima componente.
Le risorse destinate alla quota premiale sono aumentate in misura consistente a livello nazionale (+ 100 milioni, da 1.416 milioni di € a 1.517). Il MIUR, utilizzando i pesi stabiliti nella normativa, ha ripartito il 60% della quota premiale sulla base del posizionamento degli atenei nella VQR, il 20% per le politiche di reclutamento, il 20% secondo quanto previsto nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 (DM 635/2016), ovvero secondo il meccanismo della Valorizzazione dell'Autonomia Responsabile.
La lieve flessione delle risorse disponibili a livello nazionale per la quota VQR (da 920 milioni di € a 910) ha determinato, per l'Ateneo, un'assegnazione leggermente inferiore a quella del 2016. Sul fronte della qualità del

reclutamento l'Ateneo ha registrato un'assegnazione inferiore a quella del 2016 per 3,4 milioni di € (da 16 milioni a 12,7) in relazione al peggioramento del proprio peso su questo indicatore sul sistema (da 5,72% del 2016 a 4,21% del 2017). Esso è dovuto al fatto che nel FFO 2017 sono stati considerati i risultati dell'ultima VQR per i reclutati e promossi nel periodo 2014-2016, mentre nel FFO 2016 erano stati considerati i reclutati e promossi nel periodo 2011-2014.
Le risorse destinate al meccanismo della Valorizzazione dell'Autonomia Responsabile (il 20% della quota premiale, oltre 300 milioni di €) sono di molto superiori a quelle ripartite nel 2016 (212 milioni) sulla base di internazionalizzazione della didattica e regolarità degli studi. L'Ateneo ha conseguito un'assegnazione (13,8 milioni) molto maggiore di quella del 2016 (+ 4 milioni). Il risultato si deve sia alla maggiore disponibilità di fondi, sia alla scelta degli indicatori effettuata dall'Ateneo; entrambi gli indicatori (Studenti entro la durata normale del corso con almeno 40 CFU nell'anno solare e CFU all'estero conseguiti dagli studenti regolari sul totale dei CFU) hanno registrato significativi miglioramenti.
L'Ateneo riceve inoltre 1,7 milioni di € a compensazione delle mancate entrate da contribuzione studentesca, dovuta all'introduzione della cosiddetta no tax area, voce non presente nel 2016.
L'assegnazione relativa alla programmazione triennale 2017 (poco meno di 2 milioni) è inferiore a quella 2016, in quanto l'assegnazione 2017 è relativa al ciclo di programmazione 2016-2018, mentre nel 2016 si considerava il ciclo 2013-2015 e venivano sommate le risorse del triennio e quelle rese disponibili a seguito del monitoraggio intermedio e finale.
In prospettiva per gli anni futuri si può ricordare che all'interno della quota base, il peso della componente relativa al costo standard dovrebbe salire (nel 2017 è pari al 20,8% del totale delle assegnazioni e al 29% della sola quota base) ed essere superiore a quello del 2017 con beneficio per il FFO assegnato a UniTO che storicamente

è sottofinanziato nella quota base. Nel 2018 troverà inoltre applicazione il nuovo metodo di calcolo del costo standard. Questa nuova modalità genera qualche incertezza di valutazione dell'impatto del nuovo calcolo.

4.2.2 Risorse per l'organico

La programmazione del personale del sistema universitario è incentrata sull'attribuzione dei punti organico, che rappresenta l'unità di misura delle assunzioni: il professore ordinario vale 1 punto organico, il professore associato 0,70, il ricercatore di tipo b) 0,50 (la L 208/2015, prevede al comma 251 che: *"A decorrere dall'anno 2016, alle sole università che si trovano nella condizione di cui al periodo precedente, è consentito procedere alle assunzioni di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, senza che a queste siano applicate le limitazioni da turn over")*, il personale dirigente 0,65, il personale tecnico-amministrativo EP 0,40, D 0,30, C 0,25, e B 0,20.
Al fine della previsione delle risorse destinabili al piano di assunzioni occorre ricordare che il comma 13-bis dell'art. 66 del D.L. 112/2008, convertito in legge 133/2008 e successivamente modificato, prevede che: *"… il sistema delle università statali, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente al 100 per cento"* delle cessazioni dell'anno precedente *"a decorrere dall'anno 2018"*.
L'attribuzione dei punti organico agli Atenei avviene per il 50% sulla base delle cessazioni e per la rimanente quota sulla base di meccanismi premiali in relazione agli indicatori di virtuosità dell'Ateneo. Questa seconda quota è attribuita in relazione al cosiddetto "Margine", che è dato dalla differenza tra l'82% delle entrate complessive nette detratti i fitti passivi e la somma delle spese di personale e oneri di ammortamento.
I risultati positivi registrati nell'attribuzione del FFO 2016, soprattutto grazie all'applicazione del costo standard e alle buone performance dell'Università di Torino in ambito premiale, incidono significativamente sulle entrate nette e quindi sul "Margine" di Ateneo, consentendo di ottenere una maggiore attribuzione di punti organico premiali 2017.
Per la programmazione 2017, con il D.M. n. 614 del 10 agosto 2017 all'Università degli Studi di Torino sono stati attribuiti 70,67 punti organico (di cui 0,90 destinati al ricollocamento del personale delle Camere di Commercio ai sensi del D.lgs. 219/2016) a fronte di cessazioni per 74,60 punti organico pari al 94,7% di turn over rispetto al 80% di turn over previsto per la media di sistema.
Confrontando questi risultati con quelli dell'anno precedente si nota un miglioramento, considerato che nel 2016, a fronte di cessazioni per 75,25 punti organico, l'Università degli Studi di Torino ha avuto un'attribuzione di 55,78 punti organico, pari al 74,1% di turn over a fronte di una media di sistema del 60%.
Ricordando quanto già detto del comma 13-bis dell'art. 66 del D.L. 112/2008, convertito in legge 133/2008, sulla base del quale dal 2018 il turn over di sistema è fissato al 100%, l'equivalente in punti organico delle cessazioni degli anni 2017-2019 corrisponde ai valori riportati in tabella 11 e al relativo turn over, che determinano la programmazione degli anni successivi.
Si può stimare il numero di punti organico attesi rispetto alle cessazioni, attestandosi prudenzialmente sul 100% previsto a livello di sistema.

Tab.11 - Cessazioni previste e punti organico attesi

	2017*	2018**	2019**	2020**
Punti organico previsti da cessazioni	74,60	73,6	48,8	32,55
% turn over di sistema	80%	100%	100%	100%
% turn over UniTO	94,7%	100%	100%	100%
Punti organico - Quota base	37,30	36,8	24,4	16,28
Punti organico - Quota premiale	30,58	36,8	24,4	16,27
Totale attribuzione prevista in p.o.	**70,67**	**73,6**	**48,8**	**32,55**

* I dati per l'anno 2017 sono effettivi (DM 614/2017).
** I dati per gli anni 2018-2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione e non comprendono le cessazioni dei ricercatori a tempo determinato in quanto l'evoluzione della loro carriera rende difficile prevedere l'impatto di tali cessazioni in termini di punti organico attesi da turn over.

Tab.12 - Rapporto % Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato su Docenti di ruolo (professori e ricercatori) per gli anni 2016 e 2015.

Un ulteriore elemento di conoscenza di cui risulta opportuno tenere conto è costituito dal rapporto tra personale tecnico amministrativo e personale docente (professori e ricercatori).
Per le opportune valutazioni si riporta la situazione per gli anni 2015 e 2016 di UniTO e degli Atenei con cui l'Ateneo in genere si confronta per valutazioni in termini di punti organico e di FFO.

% PTA a tempo indeterminato su Docenti di ruolo e ricercatori per anno solare	2015			2016			Incidenza media Biennio 2015-2016
Ateneo	**PTA t/i**	**Docenti**	**PTA t/i su Docenti**	**PTA t/i**	**Docenti**	**PTA t/i su Docenti**	**PTA t/i su Docenti**
Bologna	2.710	2.781	97,45%	2.746	2.781	98,74%	98,09%
Milano	1.864	1.980	94,14%	1.890	1.985	95,21%	94,68%
Padova	2.124	2.057	103,26%	2.116	2.092	101,15%	102,19%
Roma " Sapienza"	4.072	3.562	114,32%	4.001	3.488	114,71%	114,51%
Torino	1.746	1.946	89,72%	1.736	1.915	90,65%	90,18%
Totale Atenei selezionati	**12.516**	**12.326**	**101,54%**	**12.489**	**12.261**	**101,86%**	**101,70%**

Fonte: http://ustat.miur.it/opendata/

4.3 Il personale in servizio al 1/11/2017 e cessazioni previste

Nel seguito, al fine di valutare il trend relativo al personale in servizio, è riportata la situazione nel periodo 2015-2017 articolata in personale docente e personale tecnico-amministrativo; è altresì riportata la situazione delle cessazioni fino al 31.12.2020.

4.3.1 Personale in servizio

Tab.13 - Personale Docente e Ricercatore in servizio confronto 2015-2017.

Ruolo	2015*	2016*	2017**
PO	420	432	396
PA	747	742	743
RTI	648	583	561
RTD a)	108	83	62
RTD b)	25	73	106
Totale	**1.948**	**1.911**	**1.868**

** Personale in servizio alla data del 31/12.*
*** Personale in servizio alla data dell'1/11.*

Tab.14 - Personale Tecnico Amministrativo a tempo indeterminato in servizio confronto 2015-2017.

Categoria	2015*	2016*	2017**
Dirigenti	10	10	10
EP	131	129	131
D	660	658	663
C	875	870	858
B	72	68	68
CEL	48	46	41
Totale	**1.796**	**1.781**	**1.771**

** Personale in servizio alla data del 31/12.*
*** Personale in servizio alla data dell'1/11.*

Personale in comando e in mobilità

Alla data del 1/11/2017 risultano comandati presso l'Università di Torino da altri enti pubblici (comando in entrata) n. 3 unità (n. 1 Dirigente, n. 1 D e n. 1 C), mentre il personale dell'Università di Torino comandato presso altri enti pubblici (comando in uscita) risulta essere costituito da 7 unità (n. 2 EP, n. 2 D e n. 3 C). Tale numero si è notevolmente riequilibrato rispetto agli anni precedenti.
Il Consiglio di Amministrazione si era infatti già espresso in merito al riassorbimento dei comandi in entrata – previa verifica della coerenza con le linee strategiche – sia alla definizione dei comandi in uscita, che devono o dare luogo a definitivo trasferimento, con recupero del punto organico, o rientrare presso il nostro Ateneo dopo una diversa esperienza lavorativa.
Il D.lgs. 75/2017 ha introdotto la previsione di utilizzo di personale di altre amministrazioni solo per motivate esigenze organizzative risultanti dai documenti di programmazione.
Per l'eventuale sostituzione di personale in uscita a seguito di procedure di mobilità intercompartimentale, si seguiranno le stesse logiche di tutte le altre cessazioni.

Tab.15 - Personale tecnico amministrativo a tempo determinato in servizio al 1/11/2017

	Bilancio di Ateneo		Fondi esterni	Totale
		prorogati beneficiari della L.125/2013 o dell'Accordo sindacale		
cat. EP	2		1	3
cat. D	35	15	19	69
cat. C	5	12	6	23
cat B	1			1
Totale	**43**	**27**	**26**	**96**

Nel seguito si precisa il numero delle posizioni prorogate in relazione alla L. 125/2013 e all'Accordo sindacale del 26 marzo 2014 e 20 ottobre 2016.

Tab.16 - Personale tecnico amministrativo a tempo determinato, in possesso dei requisiti previsti dalla L. 125/ 2013

		Scadenza contratto	p.o. necessari
PTA cat. D	1	31/12/2018	0,30
PTA cat. C	7		1,75*
Totali	**8**		**2,05**

** 0,25 x 7 =1,75 p.o.*

Tab.17 - Personale tecnico amministrativo a tempo determinato, beneficiario dell'Accordo sindacale del 26 marzo 2014 e 20 ottobre 2016

		Scadenza contratto	p.o. necessari
PTA cat. D	14	31/12/2018	4,2*
PTA cat. C	5		1,25**
Totali	**19**		**5,45**

** 0,30 x 14 = 4,2 p.o.*
*** 0,25 x 5 =1,25 p.o.*

Il personale tecnico amministrativo potenzialmente destinatario del d.lgs. 75/2017 sarà individuato con apposito atto.

4.3.2 Cessazioni previste per il periodo 2017-2020

Negli anni 2017-2020 l'organico dell'Ateneo registrerà cessazioni certe secondo quanto riportato nelle tabelle 18 e 19 che riportano anche, per una valutazione del trend storico, le cessazioni 2016.

Tab.18 - Cessazioni Personale Docente

	2016	2017*	2018**	2019**	2020**
PO	39	44	30	19	19
PA	26	21	11	12	8
RU	19	14	6	5	7
Totali	**84**	**79**	**47**	**36**	**34**

** Per l'anno 2017, considerato che la rilevazione è fatta a fine anno, i dati riportati sono definitivi.*
*** I dati per gli anni 2018-2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione.*

Tab.19 - *Cessazioni Personale tecnico amministrativo*

	2016	2017*	2018**	2019**	2020**
Dirigenti	0	0	1	0	2
PTA cat. EP	2	2	1	0	0
PTA cat. D	18	9***	6	4	3
PTA cat. C	13	13***	17	5	7
PTA cat. B	4	0	4	0	0
CEL	2	6	1	1	4
Totali	**39**	**30**	**20**	**10**	**15**

** Per l'anno 2017, considerato che la rilevazione è fatta a fine anno, i dati riportati sono definitivi.*
*** I dati per gli anni 2018-2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione.*
**** Nelle categorie D e C sono ricompresi rispettivamente 1 e 4 cessazioni di personale di cui alla Legge 68/99.*

4.4

La programmazione del personale

4.4.1. Politiche di utilizzo delle risorse di personale

Nel seguito si richiamano le delibere con cui gli Organi di Governo hanno definito le politiche per l'utilizzo di risorse per il personale.

PERSONALE DOCENTE – ATTI DI PROGRAMMAZIONE

Per quel che concerne la programmazione del personale docente:

- il Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2016 ha approvato, su parere favorevole del Senato Accademico del 15 novembre 2016, una serie di interventi in tema di politiche di reclutamento:

  a) Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2016-2019 (aggiornate con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 settembre 2017, su parere favorevole del Senato Accademico del 19 settembre 2017)
  Il documento definisce e aggiorna le politiche di attribuzione dei punti organico tra i dipartimenti

  b) Linee attuative per l'utilizzo dei punti organico di cui all'art. 3 lettera B) delle Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2014-2019 per l'anno 2016.
  Il documento definisce i criteri per l'utilizzo dei punti organico destinati alle strategie di Ateneo

  c) Procedure ai sensi dell'art. 24 comma 3 lettera b) della Legge 240/2010.
  Il documento definisce una politica per l'incremento dei ricercatori di cui all'art.24 comma 3 lettera b) della Legge 240/2010.
  Per quanto riguarda i punti a), b) e c) sono in fase di realizzazione specifici interventi mediante l'utilizzo dei punti organico dell'Ateneo.

  d) Linee di Ateneo per l'immissione dei ricercatori di tipo a) e per il potenziamento della ricerca e del turn over.
  Il documento definisce i criteri per l'attribuzione ai dipartimenti di posizioni di ricercatore di cui all'art. 24 comma 3 lettera a) della Legge 240/2010.
  Il punto d) deriva dalla già citata opportunità che si è aperta con la L. 208/2015 con la quale si prevede che gli Atenei con indicatori positivi possano procedere ad assunzioni di ricercatori di cui all'art. 24 c. 3 lettera a) della L.240/2010 senza spendita di punti organico.
  Il CdA nella seduta del 25/10/2016, valutate le risorse necessarie e la compatibilità di bilancio, ha definito l'entità dell'intervento di cui al punto precedente in 50 posizioni di ricercatore di tipo a) da attivare subito, con ricaduta a partire dal bilancio 2017, e n. 30 con ricaduta dal bilancio 2018.

- Il Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2017 ha approvato, su parere favorevole del Senato Accademico del 30 maggio 2017, un "Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over" che prevede una serie di interventi in tema di politiche di reclutamento per gli anni 2017-2018-2019, in particolare per i docenti:

  1. lo stanziamento negli anni 2018 e 2019, subordinato alla effettiva disponibilità delle risorse, del finanziamento necessario per l'avvio di posizioni di RU td art. 24 c.3 lett. a) in modo da raggiungere annualmente un numero complessivo dell'ordine di 40 posizioni ivi comprese le eventuali posizioni finanziate dell'esterno e quelle collegate ai dipartimenti di eccellenza;
  2. l'attribuzione di n. 10 punti organico per ciascuna delle programmazioni 2017, 2018, 2019 per l'avvio di posizioni di ricercatore a tempo determinato art. 24 c.3 lett. b), che verranno prelevati a monte della distribuzione dei punti organico destinati al personale docente;
  3. fino a 15 e a 9 punti organico per ciascuna delle programmazioni 2018 e 2019 per l'avvio di posizioni di professore associato da destinare a settori concorsuali nei quali siano in servizio ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale, utilizzando i punti dedicati alle "Esigenze strategiche di Ateneo" sulla base di un'istruttoria svolta dalla "Cabina di Regia" nominata

dal Senato Accademico il 14.03.2017, integrata dal presidente della Commissione Organico.
Le suddette posizioni dovranno essere attribuite per il potenziamento dei settori scientifico disciplinari carenti in termini di "docenti di riferimento" nei prossimi tre anni accademici alla luce delle previsioni di pensionamento.

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – ATTI DI PROGRAMMAZIONE

- Il Senato Accademico del 17 febbraio 2014 e il Consiglio di Amministrazione del 21 febbraio 2014 hanno rispettivamente espresso parere e approvato il "Documento programmatico sul personale tecnico-amministrativo – programmazione 2013-2019" con il quale sono stati delineati i vincoli di programmazione, gli obiettivi, le linee di sviluppo, le opportunità, gli strumenti normativi e le priorità di intervento alla programmazione del personale tecnico-amministrativo per gli anni 2013-2019.
  Il suddetto documento ha definito le linee di intervento connesse in particolare:
  a) alla realizzazione delle Linee strategiche di Ateneo quali:
  > Servizi per la ricerca e l'internazionalizzazione (es. CSTF)
  > Servizi di gestione a supporto della governance di Ateneo
  > Sistema bibliotecario
  > Orientamento Tutorato e Job placement
  > Tecnici della ricerca
  prevedendo che a tali aree strategiche per gli anni 2013-2016 vengano riservate l'80% delle risorse di p.o. disponibili;
  b) a particolari necessità organizzative e/o a esigenze di riequilibrio.
  Riguardo ai tecnici della ricerca/bibliotecari, il documento ha previsto la possibilità per ogni dipartimento di utilizzare parte dei p.o. quota docente per l'assunzione di tecnici della ricerca/bibliotecari.
- L'Ateneo in data 26 marzo 2014, previa approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2014, ha stipulato con le OO.SS. l'"Accordo per la proroga di contratti di lavoro subordinato a tempo determinato del personale tecnico amministrativo a norma dell'art. 5 co. 4-bis del D.lgs. 368/2001". Tale accordo prendeva atto che il Documento programmatico sul personale tecnico-amministrativo – programmazione 2013-2019 si poneva l'obiettivo di supportare in maniera efficace la realizzazione delle azioni strategiche deliberate dagli organi di governo in presenza di una progressiva riduzione di personale TA. L'accordo prevedeva che tra le linee di intervento in materia di assunzione sarebbe stato necessario riassorbire le funzioni professionali coperte da personale a tempo determinato se collegate alle linee strategiche.
- Nello stesso periodo, in attuazione della Legge 125/2013, l'Ateneo prorogava al 31 dicembre 2016 ulteriori contratti di personale a tempo determinato in possesso dei requisiti di cui alla suddetta Legge (in servizio e che alla data del 30/10/2013 avessero maturato, nei 5 anni precedenti, almeno 3 anni di servizio con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato presso l'Università di Torino).
- Sono stati prorogati al 31/12/2018 sulla base della legge di stabilità 2015 n. 190/2014 art.1 co. 426 i contratti di lavoro subordinato a tempo determinato in essere al momento della stipula dell'accordo e considerati al momento dell'istruttoria del *Documento programmatico.*
- Il Senato Accademico del 9 febbraio 2016 e il Consiglio di Amministrazione 23 febbraio 2016 hanno rispettivamente espresso parere e deliberato lo Stato di attuazione del "Documento Programmatico del Personale Tecnico-Amministrativo Programmazione 2013-2019" – approvando:

l'inserimento tra le linee di intervento a suo tempo

approvate dal documento programmatico sopracitato di figure professionali necessarie:

a) per le attività di organizzazione e gestione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
b) in ambiti innovativi e di rilevante impatto (terza missione, comunicazione e disseminazione, gestione e analisi dati ecc.), qualora non già disponibili in Ateneo;
c) a seguito della revisione degli attuali modelli di organizzazione.

- Il Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta del 23 febbraio 2016 ha dato mandato alla Direttrice Generale per l'attuazione di un Piano Operativo Assunzionale triennale che individui le figure professionali, contemperando le esigenze del "Documento Programmatico del Personale Tecnico-Amministrativo Programmazione 2013-2019", le esigenze derivanti dall'applicazione della L. 125/2013 e dall'accordo sindacale siglato in data 26/3/2014 e le priorità connesse all'aggiornamento delle linee di intervento collegate al piano strategico dell'Ateneo. La Direttrice Generale in attuazione del suddetto mandato, ha emanato il Piano Operativo Assunzionale – I fase (emanato con decreto direttoriale n. 1869 del 9 giugno 2016) e il Piano Operativo – II fase (emanato con decreto direttoriale n. 933 del 20 marzo 2017).
- Il Consiglio di Amministrazione del 26 aprile 2016 e del 21 dicembre 2016 ha avviato, a partire dal 1.1.2017, un nuovo modello organizzativo strutturato in Poli territoriali ove i servizi tecnici e amministrativi sono ricondotti sotto il presidio delle Direzioni competenti per materia, ad eccezione dei tecnici per la ricerca che sono mantenuti sotto la diretta responsabilità del Direttore di Dipartimento in quanto aventi carattere di stretta strumentalità con le attività di ricerca svolte nei Dipartimenti. Tale nuova organizzazione ha fatto emergere l'esigenza di specifici profili professionali, confermando le priorità già

tracciate con il Documento Programmatico 2013–2019.

- Il Senato Accademico del 15 novembre 2016 e il Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2016 hanno rispettivamente espresso parere favorevole e approvato le "Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2014-2019 - Aggiornamento" prevedendo, tra l'altro:
  "la disponibilità per il personale tecnico amministrativo sui punti organico 2016 (cessazioni 2015), oltre ai punti organico derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente (2015) e dall'applicazione dell'art. 3 A1) delle linee di indirizzo di cui alla presente delibera, di 3 punti organico ulteriori per specifici profili di supporto alla ricerca".
- Il Senato Accademico del 30.05.2017 e il Consiglio di Amministrazione del 27.06.2017 hanno rispettivamente espresso parere favorevole e approvato un "Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over" che prevede, tra l'altro:
  l'attribuzione di 2,5 e 5 punti organico totali aggiuntivi alla dotazione dovuta alle cessazioni, rispettivamente per ciascuna delle programmazioni 2017, 2018, 2019 al personale tecnico amministrativo, che saranno calcolati a monte della distribuzione dei punti organico tra i dipartimenti. Tali risorse dovranno essere destinate per almeno 10 p.o. all'immissione di nuovo personale con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo e in attuazione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 23.02.2016 su parere favorevole del Senato Accademico del 09.02.2016.

SINTESI DEGLI ATTI DI PROGRAMMAZIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Alla luce delle delibere richiamate il quadro delle esigenze cui dare risposta risulta:

Consiglio di Amministrazione 21 febbraio 2014

a) Realizzazione delle Linee strategiche di Ateneo quali:
   - Servizi per la ricerca e l'internazionalizzazione (es. CSTF)
   - Servizi di gestione a supporto della governance di Ateneo
   - Sistema bibliotecario
   - Orientamento Tutorato e Job placement
   - Tecnici della ricerca

   Possibilità per ogni dipartimento di utilizzare parte dei p.o. quota docente per l'assunzione di tecnici della ricerca/bibliotecari
b) Particolari necessità organizzative e/o esigenze di riequilibrio.

Consiglio di Amministrazione del 25 marzo 2014

- Riassorbimento del personale tecnico amministrativo a tempo determinato rientrante negli accordi sindacali stipulati il 26 marzo 2014 e il 20 ottobre 2016 e del PTA a tempo determinato in possesso dei requisiti previsti dalla Legge 125/2013.

Consiglio di Amministrazione 23 febbraio 2016 e decreti direttoriali attuativi Piano Operativo Assunzionale

- Figure professionali necessarie per le attività di organizzazione e gestione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- Figure professionali in ambiti innovativi e di rilevante impatto: terza missione, comunicazione e disseminazione, gestione e analisi dati, ecc. qualora non già disponibili in Ateneo
- Figure professionali necessarie a seguito della revisione degli attuali modelli di organizzazione
- Copertura di 1 posizione di dirigente per la Direzione Edilizia e Logistica.

Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2016

- Figure professionali per specifici profili di supporto alla ricerca.

Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2017

- Profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo.

4.4.2. Risorse disponibili per il personale Triennio 2018-2020

PERSONALE DOCENTE

Nel seguito è riportata la situazione delle risorse per il personale docente che si prevedono disponibili e che saranno utilizzate secondo le indicazioni assunte dagli organi con delibere sopracitate. Le suddette delibere riguardano sia l'utilizzo dei punti organico che l'utilizzo di posizioni RU a) senza spendita di punti organico.

Tab.20 - Punti organico attesi

	2017 (*) (***)	2018 (**) (***)	2019 (**) (***)	2020 (**)
Punti organico docenti	59,77	60,7	35,7	29,9

* *I dati per l'anno 2017 sono effettivi.*

** *I dati per gli anni 2018-2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione. Non comprendono le cessazioni dei ricercatori a tempo determinato, per tali figure, la previsione è condizionata da troppe variabili.*

*** *I dati per gli anni 2018-2019 derivano anche dall'applicazione del Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over.*

Tab.21 - Posizioni RU a) L.240/2010

	2017	2018
Ricercatori di tipo a) ex art. 24 Legge 240/2010	50	30

Il Piano Pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 7 giugno 2017 prevede "lo stanziamento negli anni 2018 e 2019, subordinato alla effettiva disponibilità delle risorse, del finanziamento necessario per l'avvio di posizioni di RU td art. 24 c.3 lett. a) in modo da raggiungere annualmente un numero complessivo dell'ordine di 40 posizioni ivi comprese le eventuali posizioni finanziate dell'esterno e quelle collegate ai dipartimenti di eccellenza".

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Nel seguito vengono riportati i punti organico ancora disponibili dalle programmazioni 2015, 2016 e 2017 (Tabella 22) e i punti organico attesi per gli anni 2018, 2019 e 2020 (Tabella 23).

Tab.22 - Punti organico disponibili al 1.11.2017 anni 2015-2017

	p.o. da turn over	p.o. da Linee indirizzo Art. 3 A1) e da CdA 27.6.17 Piano Pluriennale	Totale punti	Punti congelati per ricollocamento Camere di Commercio Art. 3, c. 6 e 7 D.lgs. n. 219/2016	Totale p.o. impegnati / utilizzati	Totale p.o. utilizzabili
per T/A programmazione 2015	4,46	1,00	5,46		5,45	**0,01**
per T/A programmazione 2016*	7,75	4,00	11,75		10,80	**0,95**
per T/A programmazione 2017**	8,90	2,00	10,90	0,90	0,00	**10,00**
Totale						**10,96**

** Per l'anno 2016 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2016 sono stati destinati 3 ulteriori per specifici profili per specifici profili di supporto alla ricerca rispetto a 1 p.o. derivante dall'applicazione delle Linee di indirizzo.*

*** Per l'anno 2017 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2017 "Piano Pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over" sono stati assegnati 2 p.o rispetto a 1 p.o. previsto dalle Linee di indirizzo.*

Tab.23 - Punti organico PTA attesi anni 2018-2020

2018**			2019**			2020**
p.o. da turn over PTA	p.o. aggiuntivi**	p.o. disponibili per PTA	p.o. da turn over PTA	p.o. aggiuntivi**	p.o. disponibili per PTA	p.o. da turn over PTA
6,65	5	**12,95**	8,1	5	**13,1**	**2,65**

** I dati per gli anni 2018-2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione.*
*** In applicazione del Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over.*

Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"

L'Ateneo ha stipulato con l'Agenzia Piemonte Lavoro un'integrazione alla convenzione n.1089413 del 29/12/2011 finalizzata a rimodulare il programma delle gradualità di adempimento della legge in titolo. È stata prevista la copertura della quota d'obbligo mediante l'assunzione di 47 unità entro il 31/12/2019 tramite inserimenti lavorativi ex art 11, co 4, L. 68/99 e tramite attivazione di procedure concorsuali come segue:

- n. 18 assunzioni attivando procedure concorsuali;
- n. 29 assunzioni nominative attivando programmi di inserimento lavorativo come previsto dal comma 4, art 11 della L. 68/99;

Per l'anno 2017 sono state assunte, a seguito di tirocinio formativo, n. 6 unità a tempo indeterminato e restano ancora da attivare n. 4 tirocini per i quali si è in attesa dei nominativi dei candidati dal Centro per l'impiego di Torino. Sono in fase di bandizione n. 2 selezioni pubbliche di categoria C e D.

Per quanto riguarda le categorie protette la quota d'obbligo risulta completamente coperta con l'assunzione di n. 7 unità categoria C effettuata nel corso dell'anno 2016.

4.4.3 Programmazione anni 2018-2020

PERSONALE DOCENTE

Per quanto riguarda il personale docente la programmazione avverrà con riferimento alle risorse disponibili sulla base delle delibere assunte dagli Organi e in particolare di quelle relative alle "Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2016-2019", alle "Linee di Ateneo per l'immissione dei ricercatori di tipo a) e per il potenziamento della ricerca e del turn over" e al "Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over" come richiamato al punto 4.1.1 e nel rispetto dei vincoli di legge.

L'Ateneo procederà di norma per ciascuna programmazione, così come negli anni precedenti, con l'avvio prioritario delle procedure art. 18 comma 4 Legge 240/2010, seguito dall'avvio delle procedure art. 18 comma 1 Legge 240/2010 e infine con le procedure art. 24 comma 6 Legge 240/2010. In considerazione delle scadenze dei contratti di ricercatore di tipo b) verranno via via avviate le procedure ai sensi dell'art. 24 comma 5 Legge 240/2010.

Tale programmazione consentirà il rispetto dei vincoli relativi a:

- utilizzo di almeno il 20% dei punti organico destinati a professori di ruolo per la *"chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio, o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa"*;
- fino al 31/12/2019, destinare non più della metà delle risorse equivalenti a quelle necessarie per coprire i posti disponibili di professore di ruolo per l'avvio di procedure ai sensi dell'art. 24 comma 6 della Legge 240/2010;
- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
- garantire un rapporto tra numero dei ricercatori reclutati ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera b), della legge n. 240 del 2010 e numero di professori di I fascia reclutati nel medesimo periodo come da d.lgs. 49/2012.

L'Ateneo procederà altresì alle chiamate ex art. 1 c. 9 della Legge 230 del 2005 al fine di favorire l'accesso dall'esterno anche con tale strumento. Sulla base dell'esperienza degli anni recenti l'Ateneo valuta di chiedere autorizzazione al Ministero per 4/5 chiamate/anno.

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo:

- considerate le risorse di punti organico disponibili come indicato al precedente punto 4.4.2., Tabelle 22 e 23;
- confermate le linee di intervento definite dai documenti di programmazione a partire dal "Documento programmatico sul personale tecnico-amministrativo – programmazione 2013-2019", che sono state richiamate nel paragrafo 4.4.1;
- considerati gli impegni già assunti con il Piano operativo assunzionale e gli Stati di attuazione fase I e II, e tenuto conto delle assunzioni da completare;
- confermata l'opportunità di mantenere un equilibrato rapporto percentuale tra il personale tecnico amministrativo e il personale docente e considerato che per quanto riguarda i docenti le politiche governative degli ultimi anni hanno messo in campo "piani straordinari" per professori e ricercatori e che un ulteriore piano straordinario ricercatori è previsto dal disegno di "legge di bilancio 2018";
- visto il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";
- vista la circolare n. 3/2017 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione avente ad oggetto: "Indirizzi operativi in materia di valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro flessibile e superamento del precariato";
- considerato che in relazione alle risorse disponibili e

alle figure professionali necessarie si intendono utilizzare le opportunità indicate nell'art. 20 c. 1 d.lgs. 78/2017;
- tenuto conto dei destinatari delle norme di cui all'art. 20 c.1;
- considerato il nuovo assetto organizzativo che vede i tecnici per la ricerca far parte dell'organico dei dipartimenti insieme al personale docente;
- considerate le esigenze emerse in relazione al nuovo assetto organizzativo;
- preso atto della necessità di contemperare un attento equilibrio tra nuove assunzioni a garanzia di un adeguato accesso dall'esterno, valorizzazione delle professionalità interne e valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro a tempo determinato;

per il periodo 2018 – 2020 si individuano i seguenti fabbisogni:

- conferma di tutte le delibere già assunte e in corso di attuazione come da sintesi richiamate nel paragrafo 4.4.1;
- definizione dell'utilizzo di punti organico per il personale tecnico-amministrativo nel rispetto di norma delle seguenti percentuali:
  - 50% per nuove assunzioni a garanzia di un adeguato accesso dall'esterno con particolare riferimento a figure da dedicare ad attività innovative
  - 20% per la valorizzazione delle professionalità interne
  - 30% per la valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro a tempo determinato
- coperture di posizioni vacanti o che, alla luce della nuova organizzazione, dovrebbero essere attribuite in una logica di evoluzione dell'attività anche per innovatività, dimensione e/o complessità, a figure D o EP. Tali figure dovranno essere attribuite alle diverse strutture in una logica di equilibrio tra volumi di attività/competenze e numerosità di addetti.

I suddetti ruoli verranno coperti attraverso le seguenti modalità:

- valorizzazione di professionalità interne nella misura del 20% indicata dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75,

attraverso procedure selettive riservate al personale di ruolo: l'operazione sarà gestita in ottica di Ateneo;
- selezioni pubbliche;

- figure professionali a supporto di didattica, ricerca e funzioni istituzionali delle Direttrici e dei Direttori di Dipartimento anche con riferimento ad attività amministrativo-gestionali con particolare attenzione alla situazione di personale presso i Poli;
- figure professionali necessarie a garantire continuità del servizio a fronte di cessazioni (per pensionamenti o mobilità) previste nel prossimo triennio: la necessità di sostituzione sarà valutata dalla Direttrice Generale sulla base degli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;
- copertura di due posizioni di dirigenti per sostituire posizioni apicali di cui è prevista la cessazione nel 2018 (Direzione Personale e Direzione Ricerca e Terza Missione) e analoga copertura di due posizioni per sostituire posizioni apicali di cui è prevista la cessazione in organico nel 2020;
- figure professionali dedicate al rafforzamento del Sistema Bibliotecario d'Ateneo in coerenza con le politiche degli organi di governo sui servizi bibliotecari;
- utilizzo punti organico vincolati per la programmazione 2017 all'assunzione di personale delle Camere di Commercio ai sensi del d.lgs. 219/2016;
- copertura di posizioni di tecnici della ricerca per i Dipartimenti che intendono avvalersi della possibilità di utilizzare parte dei p.o. quota docente per l'assunzione delle predette figure. La mobilità delle predette figure potrà avvenire nella misura in cui il Dipartimento che acquisisce la risorsa trasferisca al Dipartimento cedente la quota di punti organico che il dipartimento stesso ha investito;
- copertura di posizioni di tecnico per la ricerca destinate alla valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro a tempo determinato con oneri sui punti organico dipartimentali;
- copertura di posizioni di categoria C, D ed EP al fine di valorizzare professionalità maturate tra il personale a tempo determinato nel rispetto di quanto previsto dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (art. 20);
- assunzione del personale di cui al punto precedente nel limite massimo della quota di punti organico destinata a tali procedure e stabilito nella misura del 30% sulla base dei criteri e delle modalità definite dal predetto articolo 20 al comma 1 e dalla relativa circolare n.3/2017. Il piano coerente con le linee strategiche di Ateneo sarà definito in apposito documento dedicato a tali assunzioni. La struttura di assegnazione sarà decisa dalla Direttrice Generale sulla base delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione con particolare riguardo a processi trasversali di Ateneo;
- garanzia di un equilibrato sviluppo tra la componente docente e personale tecnico-amministrativo, anche in occasione di interventi straordinari del Ministero.

4.5 Conclusioni

Il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presenta quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno 2018, mentre definisce più in generale la programmazione 2019-2020 che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione normativa e organizzativa. Tali ulteriori riflessioni potranno essere sviluppate in relazione alla definizione di analogo piano triennale anno per anno.

5.

PIANO INTEGRATO
2018 - 2020

5.

Piano integrato 2018 - 2020

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) e alle indicazioni presenti nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio direttivo dell'Anvur in data 20.12.2017, 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 una risposta 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 5 conclusiva del Documento di Programmazione Integrata 2018 che, a fronte della presentazione del Piano Strategico, del Programma Triennale MIUR, delle Politiche per la Qualità e del Piano dei fabbisogni di personale (Sez. 1, 2, 3 e 4), sviluppa un'azione coordinata volta al miglioramento della qualità dei processi, alla semplificazione e al miglioramento continuo dell'Amministrazione universitaria.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle *Linee guida Anvur*, cui si aggiunge il Cap. 5.6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi e la pianificazione economico-finanziaria.

5.1

5.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo
5.2 La performance organizzativa
5.3 Analisi delle aree di rischio
5.4 Comunicazione e Trasparenza
5.5 Obiettivi individuali
5.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

Inquadramento strategico dell'Ateneo

A partire dalla pianificazione strategica, i diversi strumenti di programmazione sono finalizzati alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.
La copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.
Nella Figura 3 riportata a seguire sono mostrate le diverse componenti del processo di **pianificazione integrata di Ateneo**, raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

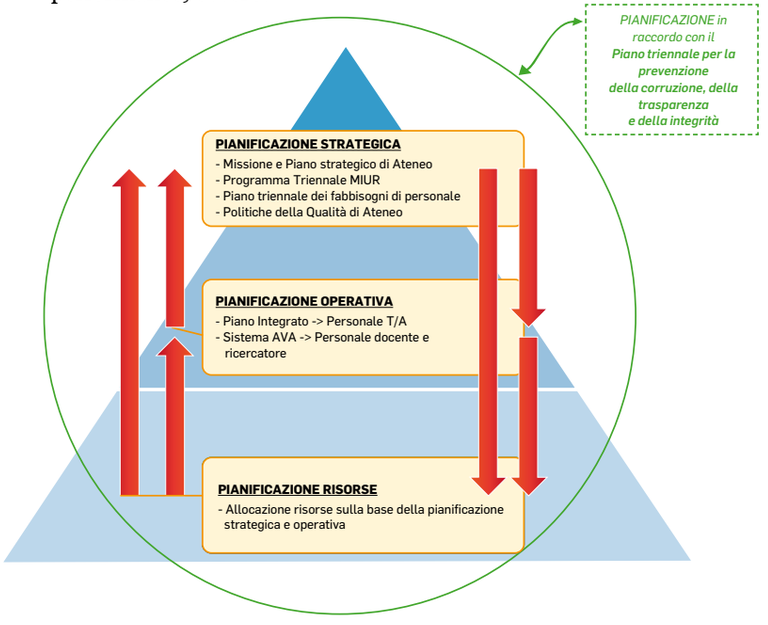


Fig. 3 - Elementi costituenti il processo di pianificazione integrata di Ateneo

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L.43/2005) e caratterizzata anche da azioni che promuovono l'attuazione di Politiche per l'Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione operativa, che in cascata consente l'attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente accademica (valutata tramite le procedure AVA, di cui al D.lgs. 19/2012) e da parte del personale tecnico amministrativo (valutato tramite gli obiettivi definiti nel Piano Integrato secondo una visione unitaria alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, regolato dal decreto legislativo n. 150/2009 e dai principi definiti nel SMVP);
- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione.

Questo modello, descritto nel capitolo 3.1 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance[3] (al quale si rimanda per un approfondimento metodologico) 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.
Il nesso tra strategia e performance[4] si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nel Piano Strategico 2016 – 2020 Sez. 1, nel Programma Triennale MIUR 2016-2018 Sez. 2, le Politiche della Qualità Sez. 3, il Piano dei fabbisogni di personale Sez. 4, i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per

- definire i propri obiettivi in termini di mantenimento e 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.

Nella sezione 1 del Documento di programmazione integrata, il Piano strategico 2016-2020 declina:

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

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 per la maggior parte 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 e costantemente aggiornati[5].

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).

Al Documento di programmazione integrata 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

[3] Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 12/2017/III/1 nella seduta del 29 novembre 2017 a seguito di parere favorevole del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 13/11/2017.

[4] 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.

[5] 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, etc.); Data; Periodicità di aggiornamento.

5.2

La performance organizzativa

performance).

La performance organizzativa, come descritto nel capitolo 4.1 del già citato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative ed è pertanto composta da due dimensioni: la performance istituzionale e la performance di struttura. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto)[6].

La **performance organizzativa istituzionale** è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso e permette di valutare l'esito finale che l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti[7].

La performance istituzionale di UniTO per l'anno 2018 è misurata da un insieme di indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2016-2020, della Programmazione Triennale 2016-2018, all'interno di quelli presenti nei Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2018. Tali indicatori, riportati nella tabella seguente, sono collegati alle finalità strategiche di Ricerca, Didattica e Responsabilità

[6] Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 Giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica.

[7] Per i dettagli sulle dimensioni di valutazione e i relativi persi per ruolo, si veda il paragrafo 8 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Tab.24 - Performance organizzativa istituzionale: raccordo con strategia, indicatori e target

N°	Indicatore	Finalità strategica	Obiettivo del Piano strategico	Fonte indicatore	Periodo di rilevazione*	Valore A.S. 2016 o A.A. 2015/16	Valore A.S. 2017 o A.A. 2016/17	Target
1	Numero corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "internazionali" (Programmazione triennale MIUR 2016-18)	DIDATTICA	3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	Piano strategico e Programmazione triennale MIUR 2016-18	A. A.	5	10**	A.A. 2018/2019: >= anno precedente
2	Metri quadri totali dedicati alla didattica (Programmazione triennale MIUR 2016-18)	DIDATTICA	3.4 - Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche	Piano strategico e Programmazione triennale MIUR 2016-18	A. S.	76.006 mq	78.978 mq	A.S. 2018: 80.006 mq
3	Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente)	RESPON-SABILITA' SOCIALE	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Piano strategico	A. S.	10.479	10.205	A.S. 2018: <= anno precedente
4	FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	RICERCA	1. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	Dati MIUR	A. S.	25.96%	26,57%	A.S. 2018: >= anno precedente
5	Numero Studenti Iscritti (Corsi di I° e II° livello)	DIDATTICA	1.1. Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)	Data warehouse di Ateneo	A. A.	66.645	69.286	A.A. 2017/2018: >=anno precedente
6	Tasso di laureati in corso	DIDATTICA	3.1. Ridurre la dispersione didattica e degli abbandoni	Indicatore del cruscotto direzionale e presente nel Piano strategico	A. S.	54,70%	55,95%	A.S. 2018: >=anno precedente

(*) A.A. = anno accademico; A.S. = anno solare; (**) Il dato è riferito all'a.a. 2017/2018

Sociale e ai correlati obiettivi strategici.
La performance organizzativa di struttura deriva anch'essa dalla pianificazione strategica e si declina mediante due tipologie di obiettivi: mantenimento e/o miglioramento dei servizi dell'Amministrazione e realizzazione di progetti di innovazione per lo sviluppo di nuovi servizi o di nuove modalità organizzative e di gestione. Gli obiettivi sono individuati nella logica del miglioramento continuo tipica del "ciclo della Qualità", attraverso l'analisi dei risultati della performance dell'anno precedente, delle criticità rilevate durante tutto l'anno negli specifici incontri periodici di monitoraggio, delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction*. Le principali criticità sono rilevate nel documento "Piano di Mantenimento/ Miglioramento dei Livelli di Servizio"[8], il cui collegamento con il sistema degli obiettivi di performance organizzativa è esplicitato nella successiva tabella di dettaglio.
Il processo che porta alla individuazione degli obiettivi di performance organizzativa è basato sulla condivisione, il confronto e la negoziazione fra la Direttrice Generale e i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, procedono alla pianificazione operativa delle attività sulla base dei macro-processi presidiati dalle Direzioni tenendo conto delle esigenze espresse dalle Strutture di Didattica e di Ricerca, anche attraverso i Piani triennali dei Dipartimenti.
In coerenza con quanto previsto dal SMVP la performance organizzativa di struttura si sviluppa in base ai seguenti criteri:

- collegamento in cascata con gli obiettivi strategici;
- collegamento con i processi e i servizi presidiati dalle strutture di Ateneo;
- collegamento con le risorse stanziate in bilancio;
- previsione di obiettivi anche in relazione al miglioramento della trasparenza e alla gestione dei rischi, anche in riferimento al contrasto alla corruzione;
- centralità dell'utente come destinatario dell'attività svolta dall'amministrazione dell'Ateneo.

[8] Il Piano di Mantenimento/Miglioramento dei Livelli di Servizio è un documento redatto dall'Area Coordinamento Servizi di Integrazione e Monitoraggio della Direzione IMO. Il Piano mette a frutto le risultanze di un gruppo di lavoro interdirezionale allo scopo di elaborare e condividere metodologie di analisi e revisione comuni nel quadro della riorganizzazione dei servizi tecnici e amministrativi di Ateneo. In quest'ottica il Piano suggerisce strategie e indicazioni operative per il miglioramento/mantenimento dei livelli di servizio.

Per l'anno 2018 l'Amministrazione ha stabilito di selezionare un sottoinsieme di servizi erogati dalle varie Direzioni di Ateneo ritenuti significativi al fine di favorire:

- l'efficienza e la qualità dei processi di erogazione dei servizi;
- la sostenibilità della posizione finanziaria dell'Ente;
- la crescita, il miglioramento e l'innovazione dell'Ente;
- la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.

La performance organizzativa di struttura è misurata da un set di indicatori di efficacia, efficienza e qualità percepita individuati prevalentemente tra quelli presenti nei cruscotti direzionali di Ateneo e nelle Carte e nel Catalogo dei servizi delle Direzioni. A tal proposito si evidenzia che per il 2018, anche alla luce delle recenti disposizioni normative[9], l'Ateneo intende rafforzare ulteriormente l'utilizzo delle indagini di gradimento dei servizi rivolte a studenti, docenti e personale tecnico amministrativo, sia mettendo a sistema e razionalizzando gli strumenti di *Customer Satisfaction* già utilizzati sia sviluppandone di nuovi, negli ambiti in cui tale razionalizzazione evidenzi la necessità di integrare quanto già presente. Il coordinamento di tali attività sarà garantito da un'apposita struttura organizzativa centrale.

[9] Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) , della legge 7 agosto 2015, n. 124".

Gli obiettivi di performance organizzativa definiscono cinque ambiti di intervento prioritari (si veda la figura seguente): due si focalizzano sul miglioramento di servizi offerti per la ricerca e il funzionamento dell'Ateneo, tre si riferiscono all'impatto dei servizi sull'utenza cui essi sono rivolti. Quest'ultimo aspetto, innovativo rispetto al passato, conferma una sempre maggiore sensibilità dell'Ateneo nel coinvolgimento dei propri stakeholder nel processo di valutazione del servizio (valutazione della qualità percepita).

Fig.4 - Ambiti di intervento prioritari per la performance organizzativa di struttura

Con riferimento agli **studenti** sono stati individuati obiettivi legati al miglioramento di servizi ordinari (opportunità di internazionalizzazione, funzionalità delle aule per la didattica, servizi per la gestione della carriera universitaria) e diversi progetti di innovazione (migliorare la comunicazione, anche in merito a orientamento e immatricolazioni e ottimizzare i sistemi informativi per la didattica e la gestione dei TARM[10]).

Con riferimento agli *stakeholder* del **territorio** si prevedono effetti positivi in relazione agli obiettivi legati alla realizzazione di progetti di Grandi Opere (in particolare agli insediamenti del campus di Grugliasco e ai lavori nella sede di Palazzo Nuovo), all'incentivazione di attività di Terza Missione e Biblioteche e al monitoraggio delle Convenzioni di Ateneo in ambito sanitario e in riferimento alle sedi extrametropolitane.

[10] Test di Accertamento dei Requisiti Minimi.

L'attenzione all'**utenza interna** si esplicita negli obiettivi legati al miglioramento dei servizi relativi alla formazione, alla gestione del personale (servizi di *welfare* e qualità della vita organizzativa) e a numerosi progetti di informatizzazione e digitalizzazione.

Per quanto riguarda i servizi rivolti alla **ricerca** si individuano gli obiettivi di miglioramento di attività correnti (gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, supporto organizzativo per attività ed eventi di terza missione, internazionalizzazione) e obiettivi progettuali (revisione dei siti internet dei Dipartimenti e realizzazione del progetto *SMART - Valorizzare l'Impatto della Ricerca e della Terza missione dell'Università sulla Società*).

Infine, per quanto riguarda il **funzionamento** nel 2018 il focus sarà posto sui servizi di manutenzione, gestione del patrimonio e degli spazi, assistenza informatica e monitoraggio del processo di attuazione delle delibere degli organi collegiali; per quanto riguarda i progetti di innovazione invece si porrà l'attenzione sulla comunicazione organizzativa e istituzionale e sull' informatizzazione e digitalizzazione dei servizi maggiormente rilevanti.

Le tabelle seguenti riportano la performance organizzativa di struttura per il 2018 relativamente ai servizi e ai progetti di innovazione: per ognuno sono riportati obiettivo, indicatore, modalità di calcolo e raccordo con Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Piano di Miglioramento dei Servizi.

Tab.25 *- Performance organizzativa di struttura - Obiettivi collegati al miglioramento dei livelli di servizio*

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo	1.3. Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	**Formazione Personale TA**	Erogare formazione specifica su temi ritenuti strategici per il 2018	Copertura dei corsi di formazione nei temi strategici	Percentuale dei temi coperti attraverso l'erogazione di almeno un corso di formazione	N.A.	70%	Formazione (paragrafo 4.1 PTPCT)	Criticità affrontata: disomogeneità della disponibilità di strumenti e capacità di utilizzo dei sistemi informativi *(Digital divide)*; Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: avviare la sperimentazione di interventi formativi/*training on the job*, sulla *collaboration on line* e su *office* automation; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative; aumentare la cultura del "servizio".
				Qualità del servizio Formazione	*Customer* erogata ai discenti dei corsi di formazione	N.A.	>= valore mediano della scala		
			Sviluppo comunità di pratica	Capacità di aggiornamento interno	Numero di comunità di pratica per cui sono stati implementati strumenti per la condivisione di informazioni e analisi funzionali	N.A.	>= 1		
			Acquisire formazione esterna specifica rivolta a soddisfare fabbisogni formativi per i quali non risulta opportuno operare con corsi di formazione interna e progetti di tutoraggio *on the job* a favore del personale della propria Direzione o dell'Ateneo. È prevista una relazione che evidenzi le motivazioni dei corsi acquisiti o dei progetti di tutoraggio attivati.	Capacità di programmazione della spesa	% risorse utilizzate / risorse assegnate per ogni direzione (al netto di eventuali variazioni, positive o negative)	N.A.	100%		
	1.4. Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo.	**Manutenzione ordinaria edile e impiantistica**	Far diminuire il numero di interventi per guasti o incidenti, lavorando a monte sulla programmazione della manutenzione ordinaria, anche sulla base della definizione dei "libretti di edificio". Sperimentazione su un edificio *(palazzo Badini Confalonieri).*	Capacità di programmazione degli interventi di manutenzione	Percentuale di interventi di manutenzione preventiva eseguiti rispetto a quelli previsti nel "libretto di edificio". *Per l'anno 2018 ci si riferisce al palazzo Badini Confalonieri.*	N.A.	100%	Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici (paragrafo 4.10 PTPCT)	Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: potenziare i sistemi di *service desk e Single Point of Contact*, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio.
			Migliorare la qualità del servizio degli help desk anche attraverso la standardizzazione dei tempi di intervento di piccola manutenzione.	Capacità di gestione degli interventi di manutenzione	Scostamento della data di fine intervento rispetto a quanto stimato nella risposta al ticket	N.D.	max + 20% rispetto alla data stimata nell'help desk		
				Qualità del servizio di manutenzione	Indagine specifica su Direttori e Dirigenti	N.A.	>= valore mediano della scala		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo	1.2. Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	**Terza Missione e Biblioteche**	Supporto allo sviluppo di iniziative e attività di Terza Missione e Biblioteche	Copertura delle iniziative	% iniziative completate rispetto a quelle previste [vedere elenco]	N.A.	100%		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: potenziare i sistemi di service desk SinglePoint of Contact, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio".
			Migliorare la qualità dei servizi rivolti agli utenti di Biblioteche e Musei	Customer erogate a utenti di Biblioteche e Musei	Estrazione di risultati delle indagini di customer	N.A.	>= valore mediano della scala		
2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	2.4. Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	**Gestione, rendicontazione e audit dei Progetti di Ricerca**	Garantire la puntualità della rendicontazione dei progetti: PRIN, FIRB, SIR, H2020, CRT, CSP	Tempestività di rendicontazione progetti finanziati per la ricerca	Percentuale dei progetti rendicontati entro i tempi previsti. Perimetro dei progetti da rendicontare nell'anno 2018: PRIN, FIRB, SIR, H2020, CRT, CSP	N.A.	100%	Auto-monitoraggio (paragrafo 4.13 PTPCT)	Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale	3.2. Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	**Internazionalizzazione**	Attuazione della Programmazione triennale MIUR 2016-2018 Obiettivo A: miglioramento dei risultati della programmazione del triennio 2013-2015 in azioni strategiche per il sistema, con particolare riferimento al potenziamento dei corsi di studio internazionali	Numero di corsi di studio internazionali	Numero di corsi di studio internazionali secondo la classificazione MIUR ai fini della Programmazione Triennale 2016-2018 (anno accademico 2017/2018)	dato 2016/2017:7	>= anno precedente		Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
				Capacità di spesa del finanziamento ottenuto dal MIUR	Totale spesa progetto internazionalizzazione su finanziamento MIUR/Totale finanziamento MIUR per il progetto di internazionalizzazione (anno solare 2018)	dato 2017:41%	>=80%		
				Numero studenti in mobilità incoming e outgoing (solo ERASMUS)	Numero studenti in mobilità incoming e outgoing (solo ERASMUS) (anno accademico 2017/2018)	dato 2016/2017 incoming: 638 outgoing: 1.412	>= anno precedente		
				Numero di visiting professor	Numero di visiting professor (anno accademico 2017/2018)	dato 2016/ 2017: 45	>= anno precedente		
				Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello	Proporzione di iscritti con cittadinanza estera a corsi di laurea di I° livello (anno accademico 2017/2018)	dato 2016/ 2017: 5,89%	>= anno precedente		
				Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	Proporzione di iscritti con cittadinanza estera a corsi di laurea magistrale (anno accademico 2017/2018)	dato 2016/ 2017: 4,91%	>= anno precedente		
				Qualità percepita del servizio internazionalizzazione	Risultati rilevazione su partecipanti programma ERASMUS (anno accademico 2017/2018)	dato a.a. 2016/2017: outgoing 54,5%, incoming 69,8%	>= anno precedente		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale	3.4. Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche	**Funzionalità aule**	Migliorare l'**utilizzo delle aule per la didattica**. A tal fine l'Amministrazione predispone un programma basato su più ambiti: 1) programmazione integrata dell'attività di occupazione/assegnazione delle aule per la didattica, con il coinvolgimento di tutti i Corsi di laurea che condividono le aule secondo i criteri individuati dalle linee guida in approvazione da parte del Senato Accademico; 2) definizione del flusso per la raccolta delle necessità di allestimento delle aule anche attraverso la costruzione di "configurazioni standard" delle varie tipologie di aule per le diverse attività didattiche programmate in termini di *layout*, strumentazione, etc., al fine di identificare le attività da effettuare nella fase di allestimento multimediale e ICT / manutenzione periodica dei locali; 3) definizione di *check list* riportanti sia le caratteristiche e le dotazioni delle aule nelle configurazione di fatto esistenti o standardizzate sia, in particolare, le istruzioni per la richiesta di intervento urgente, l'eventuale disponibilità di kit di continuità (pc, proiettore e microfono di scorta), il riferimento organizzativo per il cambio dell'aula, etc.; 4) definizione di un processo di supporto tempestivo sui servizi nelle aule assicurando e monitorando gli opportuni livelli di servizio; definizione di una modalità per la gestione delle emergenze; 5) monitoraggio periodico del servizio e delle azioni di miglioramento individuate a cura del comitato di coordinamento dirigenti. **Per il 2018 il perimetro di osservazione sarà quello delle aule: Polo CLE, Polo SUM, VAL1 e VAL2.**	Grado di occupazione delle aule	Media delle ore di utilizzo delle aule nel perimetro individuato per ogni aula l'utilizzo è pari alle ore mediamente programmate da tutti i Corsi di laurea coinvolti rapportato alle ore di disponibilità dell'aula(*), nel periodo di erogazione dei corsi di laurea (*il parametro è definito nelle linee guida approvate dal Senato Accademico ,anche in ottica di coordinamento con le politiche di mobilità del territorio)	44%	50%		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: potenziare i sistemi di service desk e Single Point of Contact, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzazione dei lvelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
				Capacità di allestimento e manutenzione delle aule	Capacità di spesa del budget (programmazione triennale) destinato all'allestimento delle aule	N.D.	100%		
				Accessibilità alle informazioni	Percentuale di aule per cui è disponibile e accessibile all'utenza (docenti e studenti) la lista delle attrezzature e dei servizi esistenti.	N.A.	100%		
				Capacità di gestione delle richieste di intervento	Scostamento della data di presa in carico rispetto alla data di inserimento del ticket Tempo primo intervento on site	N.A.	Tempi di presa in carico entro il primo giorno lavorativo successivo alla segnalazione; tempo primo intervento on site entro un giorno lavorativo successivo alla presa in carico.		
				Capacità di attuazione degli interventi di monitoraggio	Numero azioni attivate a fronte delle criticità rilevate (*) negli incontri periodici del Presidente del Presidio della Qualità con i dirigenti competenti sul tema "funzionalità aule". (*)Le criticità saranno rilevate alla fine del primo trimestre attraverso un documento che sarà sottoposto al Presidio della Qualità.	N.A.	100%		
				Qualità del servizio	Customer a direttori di dipartimento sull'utilizzo aule	N.A.	>= valore mediano della scala		
					Customer agli studenti sull'utilizzo aule	N.A.	>= valore mediano della scala		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità	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.	**Recupero Crediti**	Migliorare gestione e monitoraggio del credito al fine di diminuire l'ammontare dei crediti aperti.	Grado di presidio del credito	% di crediti su cui sono state attuate azioni di recupero / istruttoria Per il 2018 ci si riferisce ai documenti contabili che rappresentano i crediti di tipo B, C, D * aperti, per ogni direzione al 31/12 2017. * definizione nel manuale contabile, pag 38	N.A.	100%	Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici (paragrafo 4.10 PTPCT)	Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
		Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali	Migliorare la gestione delle sedute delle Commissioni e degli Organi Centrali (SA, CdA), anche attraverso l'utilizzo di schemi tipo per la presentazione e la stesura delle diverse pratiche.	Capacità di standardizzazione delle deliberazioni	Percentuale di pratiche presentate e deliberate attraverso gli schemi tipo	N.A.	100% dal momento del rilascio dello schema tipo	Standardizzazione di documenti omogenei (paragrafo 4.16 PTPCT)	Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: potenziare i sistemi di service desk e Single Point of Contact, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzazione dei livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
			Si intende inoltre portare a conoscenza degli organi gli stati di attuazione delle deliberazioni assunte. Per il 2018 l'ambito di monitoraggio e restituzione è focalizzato alle deliberazioni relative alle convenzioni e ai contratti di beni e servizi.	Capacità di monitoraggio dell'attuazione delle deliberazioni	Percentuale delle deliberazioni monitorate Per il 2018 l'ambito di monitoraggio e restituzione è focalizzato alle deliberazioni relative alle convenzioni e ai contratti di beni e servizi.	N.A.	100%		
		Adozione delle deliberazioni dei Consigli di Dipartimento	Migliorare il servizio a supporto dei Direttori di Dipartimento per la gestione dei Consigli di Dipartimento.	Qualità del servizio erogato	Customer specifica sui Direttori di Dipartimento	N.A.	>= valore mediano della scala		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzazione dei livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
			Si intende inoltre portare a conoscenza dei Consigli gli stati di attuazione delle deliberazioni assunte. Per il 2018 l'ambito di monitoraggio e restituzione è focalizzato alle deliberazioni relative alle convenzioni e ai contratti di beni e servizi.	Capacità di monitoraggio dell'attuazione delle deliberazioni	Percentuale delle deliberazioni monitorate Per il 2018 l'ambito di monitoraggio e restituzione è focalizzato alle deliberazioni relative alle convenzioni e ai contratti di beni e servizi	N.A.	100%		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilit	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.	**Gestione del Patrimonio con assegnazione degli spazi alle strutture**	Standardizzare le convenzioni d'Ateneo nelle parti relative alla gestione degli aspetti patrimoniali.	Capacità di adeguamento delle convenzioni di Ateneo	% convenzioni standardizzate rispetto a quelle correttamente presentate per revisione	N.A.	80%	Standardizzazione di documenti omogenei (paragrafo 4.16 PTPCT)	Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
			Raggiungere l'obiettivo della formale assegnazione degli spazi, puntualmente per ogni singolo locale d'Ateneo, come da RAFC e da regolamentazione sugli spazi.	Grado di assegnazione degli spazi	% locali assegnati formalmente	N.D.	90%		
			Rendere disponibile la prima versione di "Handbook" sulle attività patrimoniali di pertinenza degli assegnatari dei beni.	Accessibilità alle informazioni sulle attività patrimoniali di competenza di un assegnatario	Realizzazione del "Handbook"	N.D.	100%		
		Approvvigionamenti	Migliorare il servizio degli acquisti di beni e servizi	Tempestività dell'approvvigionamento	La tempestività è misurata attraverso la media dei *tempi di approvvigionamento*. Il tempo di approvvigionamento è la differenza fra la data di autorizzazione del direttore della richiesta di acquisto e la data di invio al fornitore del relativo buono d'ordine. Per il 2018 il perimetro di osservazione è relativo agli affidamenti sotto soglia (<= 40.000) e ci si riferisce alle richieste di approvvigionamento corrette e complete, cioè a quelle per le quali è stato data autorizzazione dall'ufficio approvvigionamenti.	N.D.	30 gg	Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici (paragrafo 4.10 PTPCT)	Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
				Grado di adozione dello strumento informatico "RDA"	% di strutture che adottano la procedura informatizzata La procedura si intende adottata quando almeno il 50% degli ordini è veicolato dalla RDA	N.D.	60%		
				Qualità del servizio approvvigionamenti	Indagine di *Customer Satisfaction* direttori e dirigenti	N.A.	>= valore mediano della scala		
		Missioni	Migliorare i tempi di rimborso delle missioni nei Poli.	Tempi rimborso delle missioni	La tempestività è misurata attraverso la media dei tempi di liquidazione. Il tempo di liquidazione delle missioni è la differenza fra la data di richiesta di liquidazione e la data di liquidazione.	N.D.	30 gg		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del "cliente" e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti utilizzati per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio".
				Grado di adozione dello strumento informatico "ESCO"	'% di dipartimenti che adottano la procedura informatizzata. La procedura si intende adottata quando almeno l'80% delle missioni della struttura è veicolato dalla procedura ESCO.	88%	100%		
				Qualità del servizio missioni	Indagine di *Customer Satisfaction* - Direttori	N.A.	>= valore mediano della scala		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilit	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.	**Gestione del Personale TA**	Migliorare la qualità del servizio Assenze e Presenze in termini di chiarezza, accessibilità e tempi di risoluzione delle richieste	Tempi presa in carico dei ticket dell'help desk del servizio assenze presenze	Scostamento della data di presa in carico rispetto alla data di inserimento del ticket. Il rilascio del Help Desk è previsto per il secondo trimestre	N.A.	4gg	Iniziative previste nell'ambito delle attività di monitoraggio: organizzazione del sistema di monitoraggio sull'attuazione del PTPC, con individuazione dei referenti, dei tempi e delle modalità di informativa (paragrafo 4.16 PTPCT)	Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del "cliente". Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti utilizzati per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio".
			Migliorare la qualità percepita per i servizi di welfare (sussidi e titoli di viaggio) e per i servizi al personale neoassunto (t/a e RTD)	Qualità del servizio	Indagine di Customer Satisfaction su utenti del servizio assunzioni e welfare	N.A.	>= valore mediano della scala		
		Servizi amministrativi per la gestione della carriera universitaria	Migliorare la qualità del servizio in termini di chiarezza, accessibilità e tempi di risoluzione delle richieste	Tempestività di risposta agli studenti	Scostamento della data di presa in carico rispetto alla data di inserimento del ticket (gg medi)	3 gg	2,5 gg		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del "cliente". Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; potenziare i servizi di Service Desk e Single Point of Contact, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza.
				Qualità del servizio di gestione della carriera universitaria degli studenti	Customer Satisfaction sugli studenti che hanno aperto ticket	N.A.	>= valore mediano della scala		
		Monitoraggio e reporting dei Servizi di Ateneo	Monitoraggio degli indicatori necessari per la misurazione dei servizi in performance (organizzativa e individuale) entro le scadenze previste nel SMVP/Piano integrato.	Grado di copertura del monitoraggio	Numero di indicatori monitorati nei tempi definiti	N.A.	100%		Criticità affrontata: disomogeneità della disponibilità di strumenti e capacità di utilizzo dei sistemi informativi *(Digital divide)*; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: censire i sistemi inforamativi locali per valutare integrazioni/miglioramenti/cambiamenti nell'ottica eventuale di sviluppare integrazioni con sistemi ERP di Ateneo; avviare la sperimentazione di interventi formativi/*training on the job* sulla *collaboration on line* e su office automation; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Servizio / Processo	Cosa si vuole fare	Indicatori	Modalità di calcolo	Valore iniziale	Target	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di mantenimento e Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità	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.	**Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni**	Verificare e valorizzare l'attività di centri, associazioni, consorzi e fondazioni. Per monitoraggio si intendono: l' analisi degli atti convenzionali, le verifiche in ordine alla designazioni dei docenti negli organi di governo dei centri. Per proposte si intendono: le verifiche sullo stato del Centro e sull'opportunità di procedere al rinnovo della collaborazione scientifica, entro i 90 giorni antecedenti la scadenza della convenzione; l'adeguamento dell'atto convenzionale alle linee guida emanate dal Consiglio di Amministrazione per la partecipazione ai centri interuniversitari; l'avvio delle procedure di rinnovo con gli altri Atenei coinvolti.	Capacità di monitoraggio dei centri interuniversitari	Numero di centri monitorati con relative proposte di azione	10	40		Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate;
				Capacità di monitoraggio di associazioni, consorzi e fondazioni	Numero di associazioni, consorzi e fondazioni monitorati con relative proposte di azione	N.D.	30	Vigilanza sulle società e sugli enti di diritto privato in controllo e partecipazione (paragrafo 4.14 PTPCT)	
		Monitoraggio accordi e convenzioni su sedi extrametropolitane	Migliorare la gestione delle attività amministrative collegate alle sedi extra-metropolitane Per monitoraggio si intende: analisi delle sedi extra-metropolitane sotto il profilo della gestione e del complessivo andamento	Capacità di monitoraggio sedi extra-metropolitane	Numero di sedi monitorate per le quali si sono attivate azioni migliorative	1	4		Criticità affrontata: gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; ridurre interpretazioni normative e di prassi differenziate.
		Assistenza Informatica	Migliorare la qualità del servizio alle postazioni di lavoro anche attraverso la standardizzazione dei tempi di intervento di piccola manutenzione	Capacità di gestione degli interventi di assistenza	Scostamento della data di fine intervento rispetto a quanto stimato nella risposta al ticket	N.D.	max + 20% rispetto alla data stimata nell'help desk		Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle seguenti indicazioni per il miglioramento: censire i sistemi informativi locali per valutare integrazioni/miglioramenti/cambiamenti nell'ottica eventuale di sviluppare integrazioni con sistemi ERP di Ateneo; potenziare i servizi di Service Desk e Single Point of Contact, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
				Qualità del servizio di assistenza informatica	Customer agli utenti degli Help Desk Informatici	N.D.	>= valore mediano della scala		

Tab.26 *- Performance organizzativa e di struttura - Obiettivi collegati ai progetti di innovazione*

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Progetto	Obiettivo	Output 2018	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di Miglioramento dei Servizi
1. Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo	1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	**Qualità della vita organizzativa**	Conclusione del progetto di valutazione della qualità della vita organizzativa in Ateneo.	Nel 2018 sono previste le operazioni di: - somministrazione dei questionari al personale TA (seconda e ultima rilevazione); - focus group studenti; - elaborazione e analisi dei dati rilevati; - conseguente messa a punto di azioni correttive e di miglioramento.		
3. Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	3.4 - Modernizzare gli ambienti di studio e ricerca anche per innovare le metodologie didattiche	**Grandi Opere**	Attuare le attività previste da cronoprogramma per gli insediamenti di: - Grugliasco; - Palazzo Nuovo	- Grugliasco: Redazione del Progetto di Fattibilità Tecnica ed economica; - Palazzo Nuovo: affidamento Lavori riallestimento piani 3°- 6° ed avvio esecuzione lavori.		
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità economica	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. 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.	**Convenzioni di Ateneo in ambito sanitario**	Definizione del modello standard di Ateneo per le convenzioni in ambito sanitario. Nel 2018 l'obiettivo è focalizzato sulle convenzioni in ambito sanitario.	Adozione di un repertorio Adozione di uno scadenziario	Rapporti con le Aziende Ospedaliere convenzionate	

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Progetto	Obiettivo	Output 2018	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità economica	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.	**Comunicazione Organizzativa e Istituzionale**	Superare la frammentazione informativa e le sue ridondanze, le disomogeneità stilistiche (a livello linguistico, visivo, relazionale, funzionale e di processo) attraverso modalità di comunicazione coerenti con le esigenze dell'utenza in ottica sistemica basandosi sulle criticità rilevate negli anni precedenti. In particolare nell'anno 2018 si intende intervenire relativamente alle attività di **orientamento e immatricolazione.** impatti attesi: - efficacia della comunicazione in termini di soddisfazione e di risoluzione del problema; - diminuzione delle irregolarità e del numero di "ritorni" dello stesso utente per lo stesso problema (recidiva organizzativa); - aumento della standardizzazione e omogeneità informativa delle risposte a prescindere dai canali.	**Orientamento e immatricolazione** - Revisione, per gli ambiti individuati, dei contenuti e delle modalità di comunicazione agendo sulle componenti linguistiche, visive e funzionali; - definizione di un processo condiviso per l'aggiornamento delle informazioni e la loro diffusione/divulgazione; - sperimentare nuove modalità di relazione e comunicazione attraverso i canali social, web e off line, sia a livello di direzione sia nei poli; - rilevazione e monitoraggio in ottica di miglioramento degli strumenti e dei processi di comunicazione adottati.	Misura di trasparenza (paragrafo 5 PTPCT)	Criticità affrontata: disomogeneità nella cultura di gestione del cliente; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle indicazioni per il miglioramento: potenziare i servizi di *Service Desk e Single Point of Contact,* con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
			Comunicazione eventi impatti attesi: - diffondere la conoscenza di quello che accade in Ateneo attraverso un calendario integrato degli eventi; - aumentare le opportunità di gestione delle relazioni; - facilitare gli aspetti organizzativi degli eventi (pianificazione, accoglienza, ositalità, cerimoniale, ...); - aumentare la visibilità degli eventi al fine di rendere più effcaci le azioni di disseminazione (terza missione).	**Comunicazione eventi** - Formalizzazione processo *as is* e *to be* a partire dagli eventi organizzati in Ateneo prevedendo la sperimentazione delle modalità di gestione e diffusione dei contenuti sui canali istituzionali; - avvio sperimentazione al CLE in ottica di estensione negli altri poli; - rilevazione e monitoraggio in ottica di miglioramento degli strumenti e dei processi di comunicazione adottati.		
			Comunicazione organizzativa impatti attesi: - aumentare la partecipazione del personale alla condivisione della conoscenza sulla vita organizzativa dell'Ateneo; - intercettare nuovi fabbisogni informativi della comunità di Ateneo.	**Comunicazione organizzativa** - superare la modalità univoca di Infonews introducendo la sperimentazione di nuove modalità comunicative coordinate a livello di Ateneo e integrate con i canali esistenti (portale, intranet, siti di dipartimento e tematici), in grado di garantire la diffusione mirata a specifici destinatari di specifici contenuti; - rilevazione e monitoraggio in ottica di miglioramento degli strumenti e dei processi di comunicazione adottati.		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Progetto	Obiettivo	Output 2018	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità economica	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.	**Informatizzazione e digitalizzazione (segue)**	Evolvere i sistemi di gestione della Performance individuale in una logica di sistema con le attività di pianificazione economico finanziaria, di gestione delle risorse umane e di monitoraggio di processi e servizi.	Definizione dei requisiti funzionali degli strumenti per la gestione della performance individuale.		Criticità affrontata: disomogeneità della disponibilità di strumenti e capacità di utilizzo dei sistemi informativi (Digital divide); disomogeneità nella cultura di gestione del cliente ; gestione differenziata delle modalità operative e di organizzazione del lavoro per dipartimento/polo. Risponde alle indicazioni per il miglioramento: censire i sistemi informativi locali per valutare integrazioni/miglioramenti/cambiamenti nell'ottica eventuale di sviluppare integrazioni con sistemi ERP di Ateneo; potenziare i servizi di *Service Desk* e *Single Point of Contact*, con lo scopo di migliorare i flussi comunicativi nell'ottica dell'utenza; avviare la sperimentazione di interventi formativi/*training on the job* sulla *collaboration on line* e su *office automation*; implementare azioni utili ad attività di pianificazione e monitoraggio; potenziare gli attuali strumenti per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e aumentare la cultura del "servizio"; omogeneizzare i livelli di servizio fra le varie articolazioni organizzative.
				Adeguamento dei sistemi esistenti di gestione della performance individuale alle caratteristiche del nuovo SMVP.		
			Ottimizzazione dei servizi informatici per la didattica.	Nel 2018 il *focus* è migliorare il grado di comunicazione fra i sistemi S3 - UGOV e creare, in riferimento al processo di gestione "Professori a contratto", un export per caricamento massivo dati a ufficio impiego.		
			Evolvere i sistemi direzionali di gestione degli Help Desk.	- Implementazione di sistemi di help desk nelle direzioni; - supporto alle modifiche richieste sui sistemi esistenti; - sperimentazione del sistema JIRA per la direzione SIPE; - definire una modalità di gestione delle emrgenze attraverso l'utilizzo di contatto diretto (anche virtuale).		
			TARM	- Passaggio di sistema informatico: da moodle+S3 a modulo Cineca NICE-TEST; - estensione a n corsi di studio; - sperimentazione su n scuole superiori; - studio del modello organizzativo di gestione.		
				Messa a disposizione del modulo e del supporto informatico Cineca NICE-TEST.		

Finalità strategica	Obiettivo strategico	Progetto	Obiettivo	Output 2018	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione	Collegamento al Piano di Miglioramento dei Servizi
4. Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità economica	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.	Informatizzazione e digitalizzazione	Dematerializzazione delle pratiche per la gestione delle sedute delle commissioni e degli organi centrali e di dipartimento.	Messa in esercizio del modulo TITULUS Organi. Obiettivo del 2018 è la gestione nel secondo semestre delle pratiche presentate in un organo (CdA)	Paragrafo 4.15 PTPCT	
				Messa a disposizione del modulo e dei supporto informatico di "TITULUS Organi."		
			SMART - Valorizzare l'Impatto della Ricerca e della Terza missione dell'Università sulla Società.	Raccolta, gestione, analisi, condivisione e comunicazione - interna ed esterna - dei dati relativi a ricerca e terza missione attraverso un sistema informativo integrato di Ateneo.	Misura di trasparenza. Paragrafo 5 PTPCT	
			Realizzazione sito tematico "Centri".	Costruzione relazioni con soggetti interunivesitari,divulgazione inziative scientifiche in un ottica di *public engagement.*		
			Sistemi di monitoraggio e Reporting.	Analisi funzionale degli strumenti necessari all'implementazione di un sistema integrato di monitoraggio e reporting.		
			Revisione/aggiornamento siti internet.	Definizione di nuovi contenuti per i siti dei Dipartimenti e per il sito di Ateneo e relativi aggiornamenti		
			SIPI	Armonizzazione e collegamento di documenti relativi al patrimonio immobiliare con il sistema Opensipi.		
			Dematerializzazione serivizi del personale.	Firma contratti e assegni ricerca		
			Supporto alla informatizzazione e digitalizzazione.	Insieme degli output di tipo comune del progetto. informatizzazione e digitalizzazione + obiettivi tipo specifico di competenza direzione SIPE.		

5.3

Analisi delle aree di rischio

L'Ateneo ha introdotto nel Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2017/2019 la valutazione del grado di rischio nei processi utilizzando la metodologia suggerita dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2013. Tale valutazione è riportata in apposita tabella consultabile al *link* [11] https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-generali/programma-la-trasparenza-e-lintegrita.

Nell'anno 2018 si procederà a una revisione della valutazione, il cui esito confluirà poi nel PTPCT del 2019. La revisione prevede il coinvolgimento dei dirigenti per l'attribuzione dei valori che vanno a comporre l'indice di valutazione della probabilità (discrezionalità del processo; rilevanza esterna; complessità del processo; valore economico; frazionabilità del processo e controlli) e l'indice di valutazione dell'impatto (organizzativo; economico; reputazionale; organizzativo-economico e sull'immagine): la valutazione complessiva del rischio sarà pari al prodotto dei due indici sopra descritti per ciascun processo. La revisione della valutazione dei rischi terrà conto anche di quanto indicato nell'Aggiornamento 2017 al PNA e dell'esito del monitoraggio sull'attuazione del PTPCT 2017/2019.

Con riguardo alle misure di prevenzione della corruzione, la rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione determina nell'Università di Torino l'inserimento delle relative attività nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano Integrato. Pertanto, accanto alle misure che sono obbligatoriamente richieste dalla normativa, che attengono a comportamenti che si richiedono a tutti coloro che operano a vario titolo nell'Amministrazione e toccano ambiti in cui maggiormente occorre diffondere costantemente la cultura della prevenzione, ve ne sono altre che sono raccordate agli obiettivi di performance 2018: esse rispondono alle esigenze di semplificazione, standardizzazione, programmazione e revisione dei processi in ambiti di evidente complessità tecnica e organizzativa. All'interno del PTPCT è contenuta una tabella riepilogativa delle misure di prevenzione, completa dell'indicazione per ciascuna misura della tempistica, dei soggetti responsabili dell'attuazione e delle modalità di attuazione; in apposita colonna sono indicate quali di esse sono raccordate con gli obiettivi di performance, che per comodità di lettura si riepilogano nella tabella seguente, con la motivazione del raccordo:

Tab.27 *- Misure di prevenzione della corruzione e raccordo con la performance*

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance	Motivazione del raccordo
Formazione	Formazione Personale TA: erogazione di formazione specifica negli ambiti strategici per il 2018.	Finalità strategica 1 --> Obiettivo strategico 1.3 --> servizio "Formazione Personale TA"	Alcuni degli ambiti considerati strategici per il 2018 comprendono argomenti di interesse e di approfondimento con riguardo ai temi della trasparenza e dell'anticorruzione (a titolo indicativo: "Codice degli appalti, Fiscalità e Bilancio", "Assenze Presenze", "Sicurezza informatica e protezione dei dati", "Privacy").

[11] Percorso su www.unito.it: Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance	Motivazione del raccordo
Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici	Manutenzione ordinaria edile e impiantistica: far diminuire il numero di interventi per guasti o incidenti, lavorando a monte sulla programmazione della manutenzione ordinaria, anche sulla base della definizione dei "libretti di edificio"; sperimentazione su un edificio (palazzo Badini Confalonieri).	Finalità strategica 1 -> Obiettivo strategico 1.4 -> servizio "Manutenzione ordinaria edile e impiantistica"	Nell'ambito del monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti pubblici, l'Ateneo si impegna a perseguire la massima trasparenza e pratiche di buona gestione nei rapporti con i propri fornitori e più in generale con tutti i soggetti con cui stipula contratti (attivi o passivi), mediante azioni tra cui la programmazione delle attività manutentive, la gestione e il monitoraggio dei crediti, il miglioramento e la semplificazione dei servizi di approvvigionamento nell'ottica della più ampia attenzione al buon andamento.
	Recupero Crediti: migliorare la gestione e il monitoraggio del credito al fine di diminuire l'ammontare dei crediti aperti.	Finalità strategica 4 -> servizio "Recupero crediti"	
	Approvvigionamenti: migliorare il servizio degli acquisti di beni e servizi.	Finalità strategica 4 -> servizio "Approvvigionamenti"	
Automonitoraggio	Gestione, rendicontazione e *audit* dei Progetti di ricerca: garantire la puntualità della rendicontazione dei progetti PRIN, FIRB, SIR, H2020, CRT, CSP.	Finalità strategica 2 -> Obiettivo strategico 2.4 -> servizio "Gestione, rendicontazione e *audit* dei Progetti di Ricerca"	Esigenza di analizzare un processo rilevante perché strettamente collegato ai fini istituzionali, caratterizzato da complessità e trasversalità, rientrante tra i processi di medio valore di rischio.
Vigilanza sulle società e sugli enti di diritto privato in controllo e partecipazione	Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni: verificare e valorizzare l'attività di centri, associazioni, consorzi e fondazioni: - per monitoraggio si intendono: l'analisi degli atti convenzionali e le verifiche in ordine alla designazioni dei docenti negli organi di governo dei centri; - per proposte si intendono: le verifiche sullo stato del Centro e sull'opportunità di procedere al rinnovo della collaborazione scientifica, entro i 90 giorni antecedenti la scadenza della convenzione; l'adeguamento dell'atto convenzionale alle linee guida emanate dal Consiglio di Amministrazione per la partecipazione ai centri interuniversitari; l'avvio delle procedure di rinnovo con gli altri Atenei coinvolti.	Finalità strategica 4 -> servizio "Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni"	Vigilanza ed esigenza di razionalizzazione in linea con quanto previsto dalla normativa sulla prevenzione della corruzione e dal TUSP.

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance	Motivazione del raccordo
Rapporti con le Aziende Ospedaliere convenzionate	Convenzioni in Ateneo: definizione del modello standard delle convenzioni in Ateneo, focalizzato alle convenzioni in ambito sanitario nell'anno 2018.	Finalità strategica 4 --> progetto "Convenzioni di Ateneo in ambito sanitario"	L'Ateneo ha sempre prestato attenzione ai rapporti con le Aziende Ospedaliere convenzionate. Negli anni sono stati avviati rapporti di collaborazione reciproca sui temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione con l'A.O.U. Città della Salute e della Scienza di Torino, la maggiore tra le Aziende del Sistema sanitario piemontese.
Standardizzazione di documenti omogenei	Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali: migliorare in termini di efficienza ed efficacia la gestione delle sedute delle Commissioni e degli Organi Centrali (SA, CdA), anche attraverso l'utilizzo di schemi tipo per le presentazione e stesura delle diverse pratiche.	Finalità strategica 4 --> servizio "Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali"	La standardizzazione di documenti omogenei configura uno strumento di buona gestione, oltre che di maggiore trasparenza nei confronti degli utenti.
	Gestione del Patrimonio con assegnazione spazi alle strutture: adeguare e standardizzare le nuove convenzioni d'Ateneo nelle parti relative alla gestione degli aspetti patrimoniali.	Finalità strategica 4 --> servizio "Gestione del Patrimonio con assegnazione spazi alle strutture"	
Ulteriori iniziative previste nell'ambito delle attività di monitoraggio: organizzazione del sistema di monitoraggio sull'attuazione del PTPC, con individuazione dei referenti, dei tempi e delle modalità di informativa	Gestione del Personale TA: migliorare la qualità del servizio Assenze e Presenze in termini di chiarezza, accessibilità e tempi di risoluzione delle richieste.	Finalità strategica 4 --> servizio "Gestione del Personale TA"	Il miglioramento della qualità del servizio Assenze e Presenze in termini di chiarezza, accessibilità e tempi di risoluzione delle richieste, consentirà una maggiore fruibilità della procedura agli utenti ed agevolerà anche i controlli dei responsabili.

La mappatura dei rischi e le misure di prevenzione sono riportate per esteso all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018/2020, che verrà deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2018 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente al *link*[12] **https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-generali/programma-la-trasparenza-e-lintegrita**.

Si segnala infine che l'ANAC ha adottato con delibera n. 1208 del 22 novembre, e pubblicato sul sito in data 4 dicembre 2017, l'Aggiornamento 2017 al PNA, dopo essere stato precedentemente posto in consultazione pubblica nel mese di agosto. Una sezione del documento è appositamente dedicata alle Istituzioni universitarie, e vi sono descritti alcuni possibili rischi di corruzione nei settori della didattica e della ricerca. Essendo il Piano Nazionale un atto di indirizzo, le misure di prevenzione ivi indicate si configurano come suggerimenti o raccomandazioni: l'Ateneo dovrà verificare al proprio interno quali di queste misure siano attuabili nel proprio contesto organizzativo per prevenire i rischi corruttivi indicati nel proprio Piano anticorruzione; la stessa ANAC ha previsto, nelle disposizioni transitorie dell'Aggiornamento, che "le Istituzioni Universitarie, fermo restando il termine del 31 gennaio 2018 per l'adozione del PTPC, dovranno aggiornare i PTPC entro il 31 agosto 2018 tenendo conto delle raccomandazioni contenute nel presente Aggiornamento". Pertanto, entro tale termine, sarà predisposto un aggiornamento del PTPCT, che terrà conto del fatto che l'Università di Torino ha già avviato alcune azioni in linea con le misure suggerite dall'ANAC.

[12] Percorso su www.unito.it: Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza

5.4

Comunicazione e Trasparenza

I dati la cui pubblicazione è richiesta ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito denominata "Amministrazione trasparente", il cui albero è predeterminato dall'allegato 1 del D.lgs. 33/2013 e successivi aggiornamenti pubblicati dall'ANAC nella Delibera n. 1310 del 28/12/2016.

L'Ateneo si è dotato, oramai da anni, di un documento denominato "Matrice di responsabilità" che riconduce ogni obbligo di pubblicazione di dati alla struttura competente a fornirli; nell'anno 2017 tale documento è diventato parte integrante del Piano anticorruzione, costituendone allegato, poiché il D.lgs. 97/2016, abrogando l'obbligo di adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ha introdotto l'obbligo di indicare in un'apposita sezione del PTPCT i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del D.lgs. 33/2013. Nel 2018 tale matrice sarà aggiornata, previa condivisione con i dirigenti, e costituirà nuovamente allegato al Piano anticorruzione.

Il monitoraggio sulla completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati è condotto, oltre che dalla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, dai Referenti TAC (Trasparenza e Anticorruzione) di ogni Direzione. Nell'anno 2017 si è attuata una prima sperimentazione con i Referenti TAC sull'attestazione della presenza e dell'aggiornamento dei dati da pubblicare ai fini della trasparenza di competenza della propria Direzione; nell'anno 2018 si aggiungerà un ulteriore elemento di dettaglio e di certificazione: ad ogni dirigente sarà inviata una "matrice personalizzata" con gli obblighi di competenza della propria Direzione, con la richiesta di certificare quadrimestralmente l'avvenuta e corretta pubblicazione dei dati.

Si prevede inoltre di mantenere i seguenti momenti di informazione con gli stakeholder e le seguenti azioni:

- la Giornata della trasparenza: nell'organizzazione della Giornata per l'anno 2018, momento che costituisce occasione di condivisione con gli stakeholder dell'Ateneo e altresì momento formativo per il personale, si prevede di inserire una parte dedicata all'illustrazione dei documenti di pianificazione e programmazione inte-grata di Ateneo in ottica di trasparenza; i video e i materiali sono pubblicati sul sito nella pagina[13] **https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni/programma-trasparenza/giornate-trasparenza**;
- l'indagine di *customer satisfaction* sui contenuti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente", al fine di verificare l'interesse dell'utenza per la citata sezione del portale di Ateneo (e della Intranet per coloro che vi hanno accesso) e di raccogliere suggerimenti e proposte sul tema della Trasparenza;
- gli incontri periodici della Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza con i Referenti TAC;
- il continuo presidio dei contenuti della trasparenza internet e della "trasparenza intranet" da parte dell'Ufficio di supporto alla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia alla sezione dedicata alla Trasparenza all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018/2020, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2018 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente al *link*[14] **https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-generali/programma-la-trasparenza-e-lintegrita**.

[13] Percorso su **www.unito.it**: Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza/Giornate della trasparenza

[14] Percorso su **www.unito.it**: Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza

5.5

Obiettivi di performance individuale

Gli obiettivi di performance individuale programmati per il 2018 sono stati selezionati, e assegnati alla direttrice Generale e ai Dirigenti secondo criteri di priorità, competenza ed equità, a partire dagli obiettivi organizzativi, garantendo così il collegamento con le Finalità strategiche e gli Obiettivi strategici.

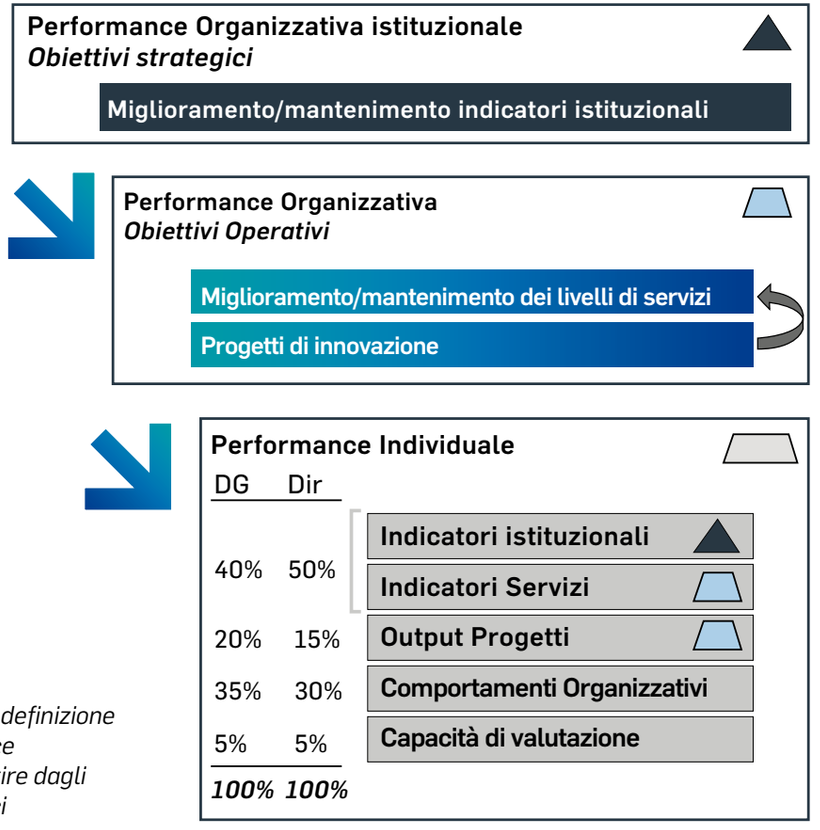


Fig.5 *- Logica di definizione della performance individuale a partire dagli obiettivi strategici*

Il processo che ha portato alla definizione dell'assegnazione si basa sulla concertazione e negoziazione fra Rettore, Pro Rettrice, Direttrice Generale, Dirigenti acquisendo anche il parere preventivo del Nucleo di Valutazione anche al fine di aumentare la consapevolezza delle problematiche e attivare sinergie trasversali alle Direzioni. Nel 2017 Questo processo è stato anticipato per consentire il raccordo fra alcune componenti della Performance (i progetti di innovazione) e le risorse di tipo economico finanziario e umane.

Gli obiettivi individuali, in accordo con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ateneo nel mese di novembre 2017, si compongono di quattro componenti (dimensioni di valutazione):

A. **Performance organizzativa**
   Attraverso questa dimensione viene misurato il contributo al miglioramento dell'Ateneo, utilizzando *indicatori istituzionali e un sottoinsieme di indicatori relativi ai livelli di servizio*, selezionati tra quelli individuati nella Performance Organizzativa.
B. **Specifici obiettivi individuali**
   Sono declinati in *progetti* finalizzati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei processi e dei servizi. I progetti possono avere durata annuale o pluriennale, a essi viene assegnato comunque un target annuale, espresso attraverso specifici output annuali. In fase di assegnazione sono inoltre identificate, in raccordo con il sistema di pianificazione economico finanziaria, le risorse economiche collegate ai progetti e il totale dell'impegno di personale a essi dedicato.
C. **Comportamenti organizzativi**
   Attraverso questa dimensione viene misurata la capacità di mantenere e/o migliorare le conoscenze e le capacità di utilizzare le stesse rispetto a esigenze derivanti dal ruolo ricoperto e dagli obiettivi assegnati. Si individua un *set di competenze comportamentali* a partire da quelle definite nel *Sistema di Gestione e Sviluppo Competenze di Ateneo*, in funzione delle caratteristiche organizzative, della missione della funzione e delle strategie di Ateneo.
D. **Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni**
   Viene utilizzato il *coefficiente di variazione* espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni depurata dai valori anomali.

Lo schema seguente riepiloga le componenti di valutazione per Direttrice Generale e Dirigenti, così come definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Tab.28 *- Componenti e pesi della Performance individuale 2018*

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE			
COMPONENTI	**CRITERI DI VALUTAZIONE**	**DIRETTORE GENERALE**	**PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI**
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Indicatori di performance dei servizi	**30%** Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale **70%** Obiettivi Performance Organizzativa	**10%** Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale **90%** Obiettivi Performance Organizzativa di struttura
	Peso %	**40 %**	**50 %**
B - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	Stati di avanzamento riferiti agli output	Progetti	Progetti
	Peso %	**20 %**	**15 %**
C - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	VISIONE STRATEGICA	X	
	LEADERSHIP	X	X
	FARE RETE	X	X
	NEGOZIAZIONE	X	X
	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE		X
	RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	X	X
	Peso %	**35 %**	**30 %**
D - CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	VALUTAZIONE COLLABORATORI	coefficiente di differenziazione dei risultati	coefficiente di differenziazione dei risultati
	Peso %	**5 %**	**5 %**
	PESO TOTALE %	**100 %**	**100 %**

Per la dimensione di valutazione "Performance organizzativa", la sottodimensione "Obiettivi di performance organizzativa istituzionale" è costituita, sia per la Direttrice Generale che per i Dirigenti, dagli indicatori selezionati, come descritto nella seguente figura.

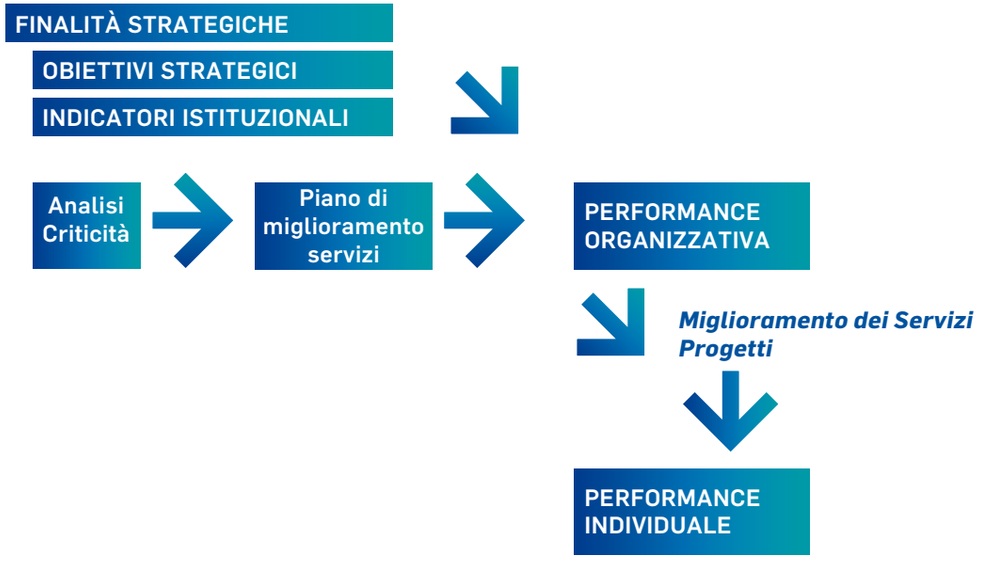
Fig.6 *- Indicatori istituzionali e relativa finalità strategica*

FINALITÀ STRATEGICHE
OBIETTIVI STRATEGICI
INDICATORI ISTITUZIONALI
Di cui in Performance Individuale

Numero corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "internazionali"	**DIDATTICA**
Metri quadri totali dedicati alla didattica (Programmazione triennale MIUR 2016-18)	**DIDATTICA**
Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente)	**RESPONSABILITÀ SOCIALE**
FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	**RICERCA**
Numero Studenti Iscritti	**DIDATTICA**
Tasso di laureati in corso	**DIDATTICA**

Il raggiungimento dei target degli indicatori, come descritto nella tabella 24 nel paragrafo "5.2 La performance organizzativa", influenza la valutazione della Direttrice Generale e dei Dirigenti in quanto misura il "contributo" del management al funzionamento dell'Ateneo.
Per determinare i contenuti della sottodimensione "Obiettivi di performance organizzativa" e della dimensione di valutazione "Specifici obiettivi individuali" si è partiti da quanto definito nella performance organizzativa come descritto nella seguente figura.

Fig.7 *- Performance organizzativa e Performance individuale*



Per la Direttrice Generale e i Dirigenti, i contenuti che alimentano la sottodimensione "Obiettivi di performance Organizzativa" e la dimensione di valutazione "Specifici obiettivi individuali", collegati rispettivamente al miglioramento dei servizi e all'attuazione di progetti, sono quelli evidenziati nella figura seguente:

Fig.8 *- Performance individuale: ambiti di miglioramento dei servizi e dei progetti*

Miglioramento dei Servizi

Formazione Personale TA	Internazionalizzazione	Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali	Gestione del Personale TA	Approvvigionamenti
Manutenzione ordinaria edile e impiantistica	Funzionalità aule	Adozione delle deliberazioni dei Consigli di Dipartimento	Servizi amministrativi per la gestione della carriera universitaria	Missioni
Gestione, rendicontazione e audit dei Progetti di Ricerca	Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni	Gestione del Patrimonio con assegnazione spazi alle strutture	Assistenza informatica	
Terza missione e biblioteche	Recupero Crediti	Monitoraggio accordi e convenzioni su sedi extra-metropolitane	Monitoraggio e reporting dei Servizi di Ateneo	

Progetti

Comunicazione Organizzativa e Istituzionale	Convenzioni sanitarie in Ateneo	Grandi Opere	Qualità della vita organizzativa	Informatizzazione e Digitalizzazione

5.5.1 Obiettivi della Direttrice Generale

Per la Direttrice Generale il dettaglio dei contenuti è rappresentato nella tabella seguente:

Tab. 29 *- Performance Individuale della Direttrice Generale*

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sottodimensione	Peso Sotto Dimensione	Indicatori istituzionali	Peso Obiettivo
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	40%	A1 - Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale	30%	*Tabella Indicatori Istituzionali*	100%
		Sottodimensione	**Peso Sotto Dimensione**	**Servizi**	**Peso Obiettivo**
		A2 - Obiettivi Performance Organizzativa	70%	Formazione Personale TA	40%
				Funzionalità aule	30%
				Adozione delle liberazioni degli Organi Collegiali Centrali	30%

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Progetti	Peso Progetti
B - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	20%	Comunicazione Organizzativa e Istituzionale	50%
		Qualità della vita organizzativa	50%

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Competenza Comportamentale	Descrizione	Peso Competenze
C - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	35%	C1 - Visione strategica	Capacità di ricercare e adottare costantemente una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo, che permetta di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento	50%
		C2 - Leadership	Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi	25%
		C3 - Risorse umane e benessere della persona	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	25%

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Differenziazione delle valutazioni dei Dirigenti	Peso Criterio
D - CAPACITA' DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	5%	Calcolata con il Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei dirigenti.	100%

Per il dettaglio delle modalità di calcolo degli indicatori e dei criteri di valutazione dei risultati raggiunti si rimanda all'allegato contenente le Schede di performance individuale della Direttrice generale e dei dirigenti.

5.5.2 Obiettivi dei Dirigenti

Per i Dirigenti il dettaglio dei contenuti è rappresentato attraverso due tabelle. Nella prima si evidenziano i contenuti delle diverse dimensioni di valutazione; nella seconda il grado di coinvolgimento dei Dirigenti sui diversi contenuti, attraverso l'esplicitazione del "peso" in termini percentuali dell'obiettivo sulla dimensione o sottodimensione. In allegato le schede individuali per ogni Dirigente.

Tab. 30 *- Performance Individuale dei Dirigenti: dimensioni e contenuti*

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Sottodimensione	Peso Sotto Dimensione	Indicatori istituzionali
A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	50%	A1 - Obiettivi Performance Organizzativa Istituzionale	10%	*vedere Tab. 24 nel paragrafo 5.2*
		Sottodimensione	**Peso Sotto Dimensione**	**Obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio**
		A2 - Obiettivi Performance Organizzativa	90%	Formazione Personale TA
				Manutenzione ordinaria edile e impiantistica
				Gestione, rendicontazione e audit dei Progetti di Ricerca
				Internazionalizzazione
				Funzionalità aule
				Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali
				Adozione delle deliberazioni dei Consigli di Dipartimento
				Gestione del Patrimonio con assegnazione spazi alle strutture
				Approvvigionamenti
				Missioni
				Gestione del Personale TA
				Servizi amministrativi per la gestione della carriera universitaria
				Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni
				Assistenza Informatica

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Progetti di innovazione
B - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	15%	Comunicazione Organizzativa e Istituzionale
		Convenzioni in ambito sanitario in Ateneo
		Grandi Opere
		Informatizzazione e digitalizzazione

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Competenza Comportamentale	Descrizione
C - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	30%	C1 - Leadership	"Capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere punto di riferimento ed esempio, di esercitare un'influenza positiva, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale di tutti alla realizzazione degli obiettivi"
		C2 - Fare rete	"Capacità di creare relazioni positive e collaborazioni con interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando il contributo che ciascuno può dare nel raggiungimento degli obiettivi e favorendo nuove connessioni che possono fornire scambi arricchenti"
		C3 - Negoziazione	"Capacità di gestire situazioni di confronto o competizione e di condurre trattative che richiedono mediazione, ricercando attivamente il raggiungimento di un risultato positivo e vantaggioso"
		C4 - Orientamento all'innovazione	"Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni in grado di determinare l'introduzione o l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti"
		C5 - Risorse umane e benessere della persona	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Criterio di valutazione
D - CAPACITA' DI VALUTAZIONE E DI DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI	5%	Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico manageriale o di funzione professionale

Tab. 31 *- Performance individuale dei Dirigenti: grado di coinvolgimento sugli obiettivi*

Dimensione di Valutazione	Barreri	Belli	Borio	Bruno	Degani	Fragapane	Garino	Malatesta	Petruzzi	Saccà	Schiavone
Si veda tabella 24 nel paragrafo 5.2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
A2 - Obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio											
Formazione Personale TA	20%	20%	20%	20%	20%	20%	45%	20%	20%	20%	20%
Manutenzione ordinaria edile e impiantistica									20%		
Gestione, rendicontazione e audit dei Progetti di Ricerca					55%						
Internazionalizzazione											
Funzionalità aule	5%	5%	5%	20%	5%	5%	5%	5%	40%	30%	5%
Adozione delle deliberazioni degli Organi Collegiali Centrali	10%	55%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Adozione delle deliberazioni dei Consigli di Dipartimento				10%	10%		40%	10%	5%	5%	
Gestione del Patrimonio con assegnazione spazi alle strutture	65%										
Approvvigionamenti								30%	5%	5%	
Missioni								25%			
Gestione del Personale TA			65%								
Servizi amministrativi per la gestione della carriera universitaria				40%							
Monitoraggio centri interuniversitari, associazioni, consorzi e fondazioni		20%				65%					
Assistenza Informatica										30%	
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

B - Progetti di innovazione	Barreri	Belli	Borio	Bruno	Degani	Fragapane	Garino	Malatesta	Petruzzi	Saccà	Schiavone
Comunicazione Organizzativa e Istituzionale				30%			30%			30%	
Convenzioni in ambito sanitario in Ateneo		70%									
Grandi Opere									70%	20%	
Informatizzazione e digitalizzazione	100%	30%	100%	70%	100%	100%	70%	100%	30%	50%	100%
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

C - Competenze Comportamentali	Barreri	Belli	Borio	Bruno	Degani	Fragapane	Garino	Malatesta	Petruzzi	Saccà	Schiavone
C2 - Leadership		30%	30%	30%	30%	30%		40%			
C3 - Fare rete	40%			40%	40%	40%		30%	30%	30%	30%
C4 - Negoziazione		40%	40%				30%		40%		
C5 - Orientamento all'innovazione	30%						40%			40%	40%
C6 - Risorse umane e benessere della persona	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

D - Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	Barreri	Belli	Borio	Bruno	Degani	Fragapane	Garino	Malatesta	Petruzzi	Saccà	Schiavone
Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico manageriale o di funzione professionale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tutti i servizi mappati nella Performance organizzativa, anche quelli che non alimentano la Performance individuale, verranno monitorati e rendicontati al Consiglio di Amministrazione.

Nella tabella successiva si riporta l'attuale attribuzione Direzioni – Dirigenti:

***Tab. 32**- Direzioni, acronimi e rispettivi Dirigenti*

Direzione	Acronimo	Dirigenti
Affari Generali	AG	Adriana Belli
Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione	AIPQV	Maria Schiavone
Amministrazione e Sostenibilità	AS	Roberto Barreri
Bilancio e Contratti	BIL	Catia Malatesta
Didattica e Servizi agli Studenti	DID	Massimo Bruno
Edilizia e Logistica	EDILOG	Sandro Petruzzi
Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane	IMO	Vilma Garino
Personale	PERS	Claudio Borio
Ricerca e Terza Missione	RIC	Marco Degani
Sedi extra-metropolitane	SEM	Enzo Fragapane
Sistemi Informativi, Portale, E-learning	SIPE	Angelo Saccà

Per il dettaglio delle modalità di calcolo degli indicatori e dei criteri di valutazione dei risultati raggiunti si rimanda all'allegato contenente le Schede di performance individuale della Direttrice generale e dei dirigenti.

5.5.3 Obiettivi del Responsabile TAC

A completamento della performance individuale dei Dirigenti, si riportano nel seguito gli obiettivi 2018 per il responsabile della trasparenza e anticorruzione (dott.ssa Adriana Belli).

***Tab. 33**- Obiettivi del responsabile della Trasparenza e Anticorruzione*

Obiettivo	Peso obiettivo	Indicatore	Target 2018
Redazione Piano triennale trasparenza e anticorruzione ai sensi della L. 190/2012, in ottica di integrazione e sulla base delle deliberazioni ANAC e ANVUR e sua diffusione	34%	Piano triennale trasparenza e anticorruzione redatto e pubblicato	Redatto e approvato entro il 31 gennaio e pubblicato entro il 28 febbraio
Monitoraggio dell'attuazione del Piano PTPCT	33%	Percentuale azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle pianificate [%]	100%
Redazione "Aggiornamento del PTPCT" in adeguamento all'"Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione"	33%	Aggiornamento redatto e pubblicato	Redatto e pubblicato entro il 31 agosto 2018

5.5.4 Obiettivi del personale di categoria EP

Gli obiettivi del personale EP sono assegnati da Dirigenti e Direttori di Dipartimento secondo quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in coerenza con:

- performance organizzativa;
- carte e catalogo servizi;
- catalogo processi;
- ulteriori iniziative o progetti in corso che richiedono continuità nel 2018.

Per il 2018 per il personale di categoria EP con incarico manageriale vengono ampliate le dimensioni di valutazione della performance individuale che comprendono:

- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei servizi derivanti dalla performance organizzativa;
- obiettivi di natura progettuale finalizzati all'innovazione;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei comportamenti organizzativi (per il 2018 viene inoltre aggiunto un nuovo comportamento relativo alla capacità di valutazione dei collaboratori).

Per il personale di categoria EP con incarico professionale le dimensioni di valutazione della performance individuale comprendono:

- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei servizi e/o obiettivi di natura progettuale;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei omportamenti organizzativi.

La valutazione della performance individuale avviene sulla base di specifici indicatori e target definiti in fase di assegnazione.

5.5.5 Obiettivi del personale di categoria D e C con incarico manageriale

Per il personale di categoria D e C con incarico manageriale l'impostazione metodologica è analoga a quella descritta per il personale di categoria EP con incarico professionale. Pertanto le dimensioni di valutazione comprendono:

- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei servizi e/o obiettivi di natura progettuale;
- obiettivi di mantenimento/miglioramento dei comportamenti organizzativi, per i quali si mantiene la logica sperimentale già adottata nel 2017. Si precisa inoltre che la valutazione di tale dimensione non inciderà ai fini dell'erogazione del saldo del 10% dell'indennità di responsabilità. La valutazione della performance individuale del personale di categoria D e C avviene sulla base di una relazione con riguardo a uno o più specifici obiettivi di performance organizzativa di struttura e/o progetti/attività. Si riporta di seguito una sintesi delle dimensioni di valutazione per il personale di categoria EP con incarico manageriale o professionale e personale di categoria D e C con incarico manageriale.

***Tab. 34** - Valutazione individuale del personale EP con incarico manageriale o professionale, D e C con incarico manageriale*

	EP CON INCARICO MANAGERIALE	EP CON CON INCARICO PROFESSIONALE	D e C CON INCARICO MANAGERIALE
DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi di mantenimento/-miglioramento dei servizi derivanti dalla performance organizzativa)	A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/ SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (obiettivi di mantenimento/ miglioramento dei servizi e/o obiettivi di natura progettuale)	A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/ SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (obiettivi di mantenimento/ miglioramento dei servizi e/o obiettivi di natura progettuale)
Peso %	45%		
DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	B - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI (obiettivi di natura progettuale finalizzati all'innovazione)		
Peso %	45%	70%	100%
DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	C - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITA' DI VALUTAZIONE (obiettivi di mantenimento/ miglioramento dei comportamenti organizzativi)	B - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (obiettivi di mantenimento/ miglioramento dei comportamenti organizzativi)	B - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (obiettivi di mantenimento/ miglioramento dei comportamenti organizzativi)
Peso %	35%	30%	in sperimentazione
Peso Totale %	100%	100%	100%

5.6

Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

L'Ateneo, al fine di rendere il ciclo della performance uno strumento sempre più efficace, cerca costantemente di migliorare l'integrazione dei processi di programmazione strategica, gestionale e pianificazione economico-finanziaria, sia potenziando i sistemi gestionali di pianificazione e controllo esistenti sia ottimizzando e rendendo coerenti le tempistiche di redazione dei vari documenti.

Tale integrazione è da intendersi come un percorso graduale che l'Università di Torino vuole portare avanti con progressivi raffinamenti al fine di esplicitare i legami esistenti tra gli obiettivi assegnati e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico - finanziaria si concretizza anche a livello temporale: nel mese di ottobre 2017, si è avviata una fase di messa a punto delle scelte politiche, con la definizione e negoziazione tra Direttore Generale e Dirigenti delle risorse da investire, che si è concretizzata nei mesi seguenti nella costruzione del budget e degli obiettivi di performance che confluiscono nel Piano Integrato. Si rimanda al paragrafo 5 del SMVP per una visione di insieme dei processi di programmazione economico-finanziaria e di definizione degli obiettivi.

Come illustrato nei paragrafi precedenti, il modello di performance adottato dall'ateneo prevede due tipologie di obiettivi nella valutazione della performance individuale:

- obiettivi organizzativi connessi al mantenimento/miglioramento dei servizi;
- specifici obiettivi individuali connessi allo sviluppo di progetti di innovazione finalizzati al miglioramento degli indicatori di efficienza e di efficacia dei processi e dei servizi.
  I progetti possono avere durata annuale o pluriennale.

In riferimento al percorso di crescita graduale già citato, il raccordo con le risorse finanziarie riguarda per il 2018 gli specifici obiettivi individuali con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività progettuali correlate alle proprie strategie. Per quanto concerne gli obiettivi organizzativi, si è proceduto a stimare l'allocazione delle risorse in soli termini di costi del personale.

In questa prima fase, quindi, per definire il budget dedicato alla realizzazione del progetto, sono stati considerati la previsione di risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto e i costi del personale ad esso dedicato, calcolati, in base allo stipendio tabellare, sulla base delle ore uomo impiegate secondo una stima fornita dai Dirigenti in fase di definizione di tali obiettivi. La traduzione contabile del modello sopra richiamato prevede la configurazione di progetti per la gestione delle risorse assegnate.

Il prospetto seguente riporta, per ogni progetto di innovazione, la previsione del costo delle risorse umane dedicate e le risorse finanziarie specificamente assegnate ad ogni Dirigente. Tali risorse, assegnate per la gestione tecnico-operativa sul budget delle Direzioni competenti per materia, forniscono nel prospetto una rappresentazione sintetica del budget stimato per la realizzazione degli output propri di ciascun dirigente.

Trattandosi di una fase che vede l'introduzione di una nuova modalità di raccordo tra gli obiettivi progettuali e le relative risorse, in corso d'opera si verificherà l'usabilità e l'idoneità degli strumenti di gestione del bilancio di previsione ai fini del monitoraggio di tale raccordo e saranno predisposte le azioni di miglioramento eventualmente necessarie per lo sviluppo degli strumenti informatici attualmente in uso in Ateneo.

***Tab. 35**- Stima del costo del personale e delle risorse assegnate sugli obiettivi di performance organizzativa*

Direzioni dell'Amministrazione*

PROGETTI DI INNOVAZIONE	Tipologia di costo	AG	AIPQV	AS	BIL	DID	EDILOG	IMO	PERS	RIC	SEM	SIPE	DG	Totale
Comunicazione Organizzativa e Istit.le	personale (€)					79.052		13.030				311.047	160.047	**563.590**
	risorse econ. (€)											32.620	11.870	**44.490**
Convenzioni in ambito sanitario	personale (€)	136.040												**136.040**
	risorse econ. (€)													
Grandi Opere	personale (€)						113.630					40.278		**153.908**
	risorse econ. (€)						4.214.000					189.640		**4.403.640**
Qualità della vita organizzativa	personale (€)												51.417	**51.417**
	risorse econ. (€)													
Informatizzazione e digitalizzazione	personale (€)	92.707	82.674	43.526	74.655	107.459		128.666	167.466	95.460	32.658	104.070		**929.342**
	risorse econ. (€)				45.250			15.250	15.250		15.000	368.837		**459.587**
Totale PROGETTI DI INNOVAZIONE		**228.748**	**82.674**	**43.526**	**119.905**	**186.511**	**4.327.630**	**156.945**	**182.716**	**95.460**	**47.658**	**1.046.492**	**223.749**	**6.742.014**
SERVIZI	personale (€)	1.200.276	2.041.322	613.289	8.257.641	10.048.271	5.793.833	2.903.119	3.243.491	7.462.837	338.079	5.295.279	1.295.870	**48.493.306**
	Totale SERVIZI	**1.200.276**	**2.041.322**	**613.289**	**8.257.641**	**10.048.271**	**5.793.833**	**2.903.119**	**3.243.491**	**7.462.837**	**338.079**	**5.295.279**	**1.295.870**	**48.493.306**
Totale	personale (€)	1.429.024	2.123.996	656.814	8.332.297	10.234.782	5.907.463	3.044.814	3.410.956	7.558.297	370.737	5.750.674	1.507.749	**50.327.603**
	risorse econ. (€)	-	-	-	45.250	-	4.214.000	15.250	15.250	-	15.000	591.097	11.870	**4.907.717**
	COMPLESSIVO	**1.429.024**	**2.123.996**	**656.814**	**8.377.547**	**10.234.782**	**10.121.463**	**3.060.064**	**3.426.206**	**7.558.297**	**385.737**	**6.341.771**	**1.519.619**	**55.235.320**

** Per gli acronimi delle Direzioni si rimanda alla Tabella 32.*

Documento di programmazione integrata

2018

Università degli Studi di Torino

Graphic design:
Atmosfera.it
Comunicazione & Immaginazione

Università
degli Studi
di Torino