



Università
di Torino

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA 2020

Sommario

Introduzione	3
Struttura del documento	4
Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo	9
1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020	10
1.1 Processo di pianificazione.....	12
1.2 Attori.....	14
1.3 Contesto e posizionamento dell'Ateneo.....	16
1.4 Mandato istituzionale e missione.....	19
1.5 Finalità e obiettivi strategici del Piano.....	19
1.6 Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica.....	39
1.7 Indicatori.....	40
1.8 Dagli obiettivi ai risultati.....	43
1.9 Prospetto obiettivi, azioni, indicatori, responsabili e target.....	44
2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2019 - 2021	52
2.1 Obiettivi, azioni, indicatori e finanziamento.....	54
3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021	59
3.1 I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021.....	62
3.2 L'analisi dei Piani triennali 2019-2021.....	66
4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021	68
4.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Torino.....	71
4.2 L'Assicurazione della Qualità per la Didattica.....	73
4.3 L'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione.....	75
4.4 Il sistema della responsabilità nei processi di Assicurazione della Qualità.....	76
5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022	81
5.1 I vincoli di sistema e il contesto normativo.....	84
5.2 Lo stato dell'arte in UniTo.....	88
5.3 La programmazione 2020-2022.....	105
6. PIANO INTEGRATO 2020-2022	118
6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	120
6.2 La performance organizzativa.....	122
6.3 Analisi delle aree di rischio.....	172
6.4 Comunicazione e Trasparenza.....	176
6.5 La performance individuale.....	179
6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria.....	195

A cura della Direzione
Attività Istituzionali,
Programmazione, Qualità
e Valutazione

Staff Innovazione,
Programmazione e Sviluppo
Attività Istituzionali

Introduzione

Il Documento di programmazione integrata 2020 dell'Università di Torino raccoglie e integra i principali documenti programmatori, favorendo la conoscibilità da parte di tutti i portatori di interesse della missione dell'Ateneo, degli obiettivi definiti e delle politiche previste per il loro raggiungimento.

Il Documento di programmazione integrata è composto da sei sezioni, che possono essere raggruppate in due grandi aggregati: il primo è riferito all'ambito strategico e contiene le sezioni relative al Piano strategico 2016-2020, al Programma triennale MIUR 2019-2021, al documento sui Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021, al documento sulle Politiche per l'assicurazione della qualità 2019-2021 e al Piano triennale dei fabbisogni di personale 2020-2022; il secondo è riferito all'ambito operativo e contiene la sezione relativa al Piano integrato 2020-2022.

Il 2019 è stato l'anno di inizio del mandato del Rettore Stefano Geuna insediatosi il 1° ottobre 2019: la nuova *governance* di Ateneo, nelle more dell'adozione del nuovo Piano strategico che verrà predisposto per il periodo 2021-2026, ha ritenuto essenziale intervenire sull'attuale Piano 2016-2020 per lavorare sin da subito su una nuova finalità strategica ritenuta centrale per lo sviluppo dell'Ateneo e volta all'innovazione e al rinnovamento della didattica in Ateneo.

Il primo significativo elemento di novità del Documento di programmazione integrata 2020 è dunque rappresentato dall'introduzione, nel Piano strategico, della nuova finalità che sviluppa obiettivi e azioni per innovare e rinnovare la didattica.

La seconda importante novità del Documento di Programmazione integrata 2020 è rappresentata dall'avvio del nuovo ciclo di programmazione triennale MIUR per il periodo 2019-2021. Nella sezione 2 del Documento di Programmazione integrata 2020 è presentata una sintesi del Programma triennale 2019-2021 predisposto dall'Ateneo in coerenza con la nuova finalità strategica di cui sopra e con le *Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati* (D.M. n.989 del 25 ottobre 2019).

La nuova finalità strategica e il Programma triennale 2019-2021 a essa collegato si presentano come il primo passo nel percorso di programmazione integrata avviato dalla nuova *governance*: in tale contesto il Documento di programmazione integrata 2020 si presenta come il documento programmatico di transizione tra il precedente mandato rettorale e il nuovo, attraverso l'introduzione dei primi indirizzi strategici della nuova *governance* di Ateneo in coerenza con quelli ministeriali.

Sono state inoltre aggiornate le altre sezioni del documento coerentemente con l'attuale triennio di riferimento (Piano integrato 2020-2022) e con le novità derivanti dalle attività svolte nel corso dell'ultimo anno o da mutamenti di contesto (Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021). La sezione relativa al Piano triennale dei fabbisogni di personale 2020-2022 è stata rinnovata a partire dai risultati delle analisi sulle dinamiche del personale tecnico-amministrativo negli anni recenti, su cui si basa la programmazione del personale per il triennio 2020-2022. Infine, la sezione dedicata alle Politiche per l'Assicurazione della Qualità che declina aspetti di carattere metodologico è rimasta invariata rispetto all'anno precedente.

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 (DPI) 2020** si articola in base ai contenuti di seguito riportati

- SEZIONE INTRODUTTIVA **PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER**
- **SEZIONE 1. PIANO STRATEGICO**
(Art. 52, c.2, Statuto di Ateneo)
PIANO STRATEGICO 2016 – 2020
- **SEZIONE 2. PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR**
(L.43/2005; D.M. 989/2019)
PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2019 - 2021
- **SEZIONE 3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI**
(Art.11, Statuto di Ateneo)
I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021
- **SEZIONE 4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ**
(D.lgs. 19/2012)
POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021
- **SEZIONE 5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE**
(D.lgs. 75/2017)
PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022
- **SEZIONE 6. PIANO INTEGRATO**
(D.lgs. 150/2009 e Linee Guida ANVUR 2015 e 2018)
PIANO INTEGRATO 2020-2022

Nel seguito sono sinteticamente presentate le sezioni che compongono il Documento di Programmazione Integrata 2020, mettendo in evidenza gli aggiornamenti e le revisioni effettuate rispetto al DPI 2019.

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

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

AGGIORNAMENTO 2020

Il Piano Strategico è stato aggiornato in coerenza con il contesto attuale, a partire dalla revisione dell'analisi SWOT. È stata introdotta la finalità 4 – Innovare e rinnovare la didattica che recepisce due nuovi obiettivi strategici individuati della nuova governance e ritenuti centrali per lo sviluppo dell'Ateneo.

Nella **Sezione 2** è presentato sinteticamente il Programma triennale MIUR per il periodo 2019-2021, che è stato sviluppato a seguito dell'emanazione delle nuove disposizioni normative in tema di Programmazione triennale da parte del MIUR con il DM 989/2019 “Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”.

AGGIORNAMENTO 2020

La sezione presenta una scheda sintetica del Programma presentato dall'Ateneo al MIUR per il periodo 2019-2021 denominato “TO LEARN. Un Piano per innovare e rinnovare la didattica in UniTo”.

La **Sezione 3** è dedicata ai Piani Triennali dei Dipartimenti 2019-2021 con riferimento alle logiche e alle modalità con cui la programmazione strategica di Ateneo viene declinata a livello dipartimentale in coerenza con l'approccio integrato.

AGGIORNAMENTO 2020

La sezione è stata aggiornata con l'inserimento di un paragrafo relativo alla descrizione dell'analisi svolta sui Piani triennali dei Dipartimenti nel 2019 che ha evidenziato le principali scelte a livello strategico adottate dai Dipartimenti e alcuni spunti per la futura programmazione di Ateneo.

- La **Sezione 4** è dedicata alle “Politiche per l’Assicurazione della Qualità all’Università di Torino 2019-2021”.

AGGIORNAMENTO 2020

La sezione è rimasta sostanzialmente immutata rispetto all'anno precedente in quanto contiene informazioni di carattere metodologico valide anche per l'anno 2020.

- La **Sezione 5** presenta la programmazione del personale e il piano dei fabbisogni per il triennio 2020-2022. Il Piano illustra le logiche alla base delle strategie e le azioni messe in atto dall’Ateneo in tema di programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2020-2022 a partire dall’analisi del contesto normativo, dei vincoli di riferimento a livello nazionale e di Ateneo e dallo stato dell’arte in tema di organico.

AGGIORNAMENTO 2020

La sezione è stata aggiornata con riferimento al periodo 2020-2022 ed è stata revisionata al fine di renderla più snella e funzionale rispetto al passato.

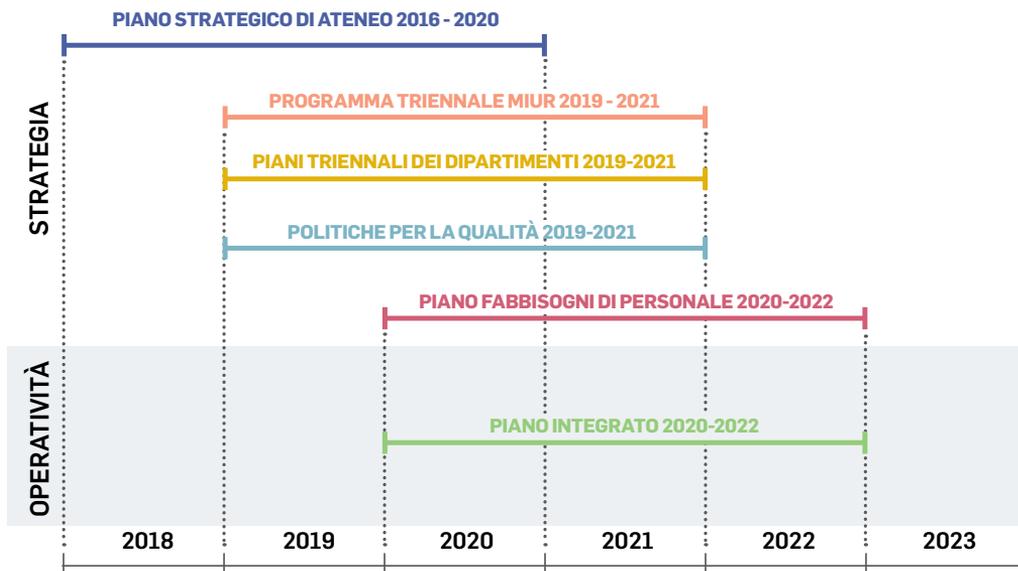
- La **Sezione 6** è dedicata al Piano Integrato 2020-2022 dell’Ateneo che, ponendo in evidenza il collegamento tra obiettivi strategici e operativi, indicatori e correlate risorse, esplicita gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, e il correlato processo di gestione e miglioramento progressivo, in raccordo con le misure implementate dall’Ateneo in tema di trasparenza e anticorruzione.

AGGIORNAMENTO 2020

La sezione è stata aggiornata per il triennio 2020-2022 e presenta la declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi operativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo dell’Ateneo oggetto di valutazione in coerenza con quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli obiettivi del Responsabile in materia di trasparenza e anticorruzione per l’anno 2020 e le modalità di raccordo tra gli obiettivi e la pianificazione economico-patrimoniale.

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 2019-2021, la sezione sui Piani Triennali dei Dipartimenti è aggiornata al periodo 2019-2021; il Documento sulle Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo copre il periodo 2019-2021; il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale è riferito al triennio 2020-2022; 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, coprendo così il periodo 2020-2022 (si veda Fig.1).

Fig.1 – Schema temporale dei Piani e Programmi che compongono il Documento di Programmazione integrata 2020

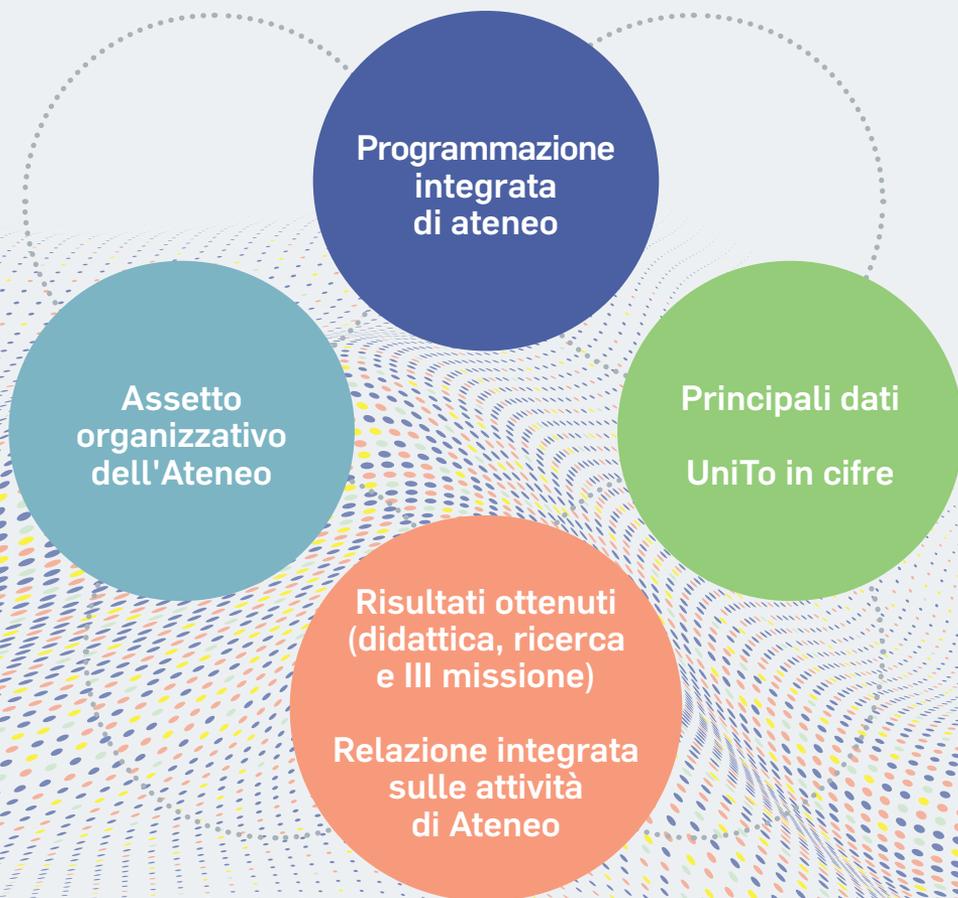


Il processo redazionale del Documento di programmazione integrata 2020 è stato coordinato dallo staff *Innovazione, programmazione e sviluppo attività istituzionali* della Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione e ha coinvolto uffici di diverse Direzioni che hanno contribuito alla stesura delle varie sezioni:

- **Sez. 1 – Piano strategico 2016-2020:** Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.
- **Sez. 2 – Programma triennale MIUR 2019-2021:** Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.
- **Sez. 3 – Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021:** Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.
- **Sez. 4 – Politiche per l'Assicurazione della Qualità 2019-2021:** Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.
- **Sez. 5 – Piano dei Fabbisogni di Personale 2020-2022:** Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione. Per la redazione delle tabelle: Direzione Integrazione, monitoraggio, organizzazione e sviluppo risorse umane, Direzione Personale e Direzione Generale.
- **Sez. 6 – Piano integrato 2020-2022.** 6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo: Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione; 6.2 La performance organizzativa: Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione per la performance istituzionale (6.2.1) e Direzione Integrazione, monitoraggio, organizzazione e sviluppo risorse umane per la performance di struttura (6.2.2) ; 6.3 Analisi delle aree di rischio e 6.4 Comunicazione e trasparenza: Direzione Affari generali; 6.5 La performance individuale: Direzione Integrazione, monitoraggio, organizzazione e sviluppo risorse umane; 6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria: Direzione Bilancio e contratti.

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).





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 ed economici differenziati, scale di priorità alternative.

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 e allo sforzo di rafforzare il reclutamento di personale docente per migliorare il rapporto studenti/docenti.

L'ateneo intende inoltre sostenere il corpo docente nella trasformazione delle azioni didattiche, con particolare attenzione alle competenze trasversali, nella convinzione che non sia possibile rafforzare efficacemente le competenze degli studenti e delle studentesse senza agire anche sulle capacità didattiche dei docenti, anche rafforzando ulteriormente i settori disciplinari di base e caratterizzanti, affinché gli studenti e le studentesse possano ricevere una solida preparazione disciplinare in un contesto di ricerca e beneficiare di un corpo docente stabile in grado di assicurare una gestione in qualità dei corsi di studio.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

1.1 Processo di pianificazione

Il Piano Strategico 2016-2020 dell'Università di Torino, nel suo ultimo anno di validità, si presenta come documento di transizione tra il precedente mandato rettorale (2013-2019) e l'attuale mandato rettorale del prof. Stefano Geuna (2019-2025), che nel 2020 ha avviato i lavori per la definizione del futuro Piano strategico che avrà validità a partire dal 2021.

La nuova *governance*, nelle more dell'adozione del nuovo Piano strategico, ha ritenuto essenziale intervenire sull'attuale Piano 2016-2020 per lavorare sin da subito su due nuovi obiettivi strategici ritenuti centrali per lo sviluppo dell'Ateneo: l'innovazione della didattica e il reclutamento di giovani ricercatori.

Il Piano strategico di Ateneo 2016-2020 è stato quindi aggiornato attraverso l'inserimento della finalità 4 - *Innovare e rinnovare la didattica*, in aggiunta alle tre finalità presenti dal 2016. La nuova finalità è declinata nei due seguenti obiettivi strategici:

- 4.1 – **Didattica**
- 4.2 – **Politiche di reclutamento**

Le attività collegate ai due nuovi obiettivi strategici sono altresì coerenti con “*Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*” DM 989 del 25 ottobre 2019.

L'impianto dell'attuale Piano strategico presenta inoltre alcuni aggiornamenti in coerenza con i mutamenti temporali e di contesto verificatisi nel corso dell'ultimo anno (si veda, ad esempio, l'analisi SWOT, fig.2).

Il Piano qui presentato garantisce la prosecuzione del lavoro sugli obiettivi pianificati e l'applicazione degli indirizzi strategici della nuova *governance* di Ateneo in coerenza con le linee di indirizzo ministeriali per il triennio 2019-2021.

Lo sforzo dell'Ateneo per il ciclo di pianificazione 2016-2020 è stato quello di proseguire e rafforzare il percorso avviato negli anni in ottica di integrazione e semplificazione, sulla base della **missione istituzionale** “*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 Piano Strategico 2016-2020 partissero dalle evidenze raccolte 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.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

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 derivanti 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, e dal confronto con le pianificazioni delle altre Università.

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 per l'Assicurazione della Qualità (Sez.4 del DPI), e quindi con la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali riportati nel Piano integrato (Sez.6 del DPI), individuati in coerenza con quelli strategici, assegnandoli alle varie Strutture e al personale coinvolto. Nel 2018 è stata introdotta la sezione sui Fabbisogni di personale (Sez.5 del DPI) e nel 2019 quella relativa ai Piani triennali dei Dipartimenti (Sez.3 del DPI).

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 consolidamento 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, gli obiettivi sono stati aggiornati e rivisti alla luce del DM 989/2019 *"Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"* rafforzando così il processo complessivo di pianificazione e coerenza degli obiettivi strategici anche con gli indirizzi ministeriali più recenti.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

1.2 Attori

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

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

In questo senso oltre ai già citati vertici politici (Rettore, Prorettore, Vicerettori) e gestionali (Direttore Generale, Dirigenti), è opportuno ricordare altri attori fondamentali per la fase di realizzazione del Piano: *in primis* gli studenti, nel duplice ruolo di principale *stakeholder* esterno, il cui *feedback* è essenziale 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 è 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, è possibile portare avanti 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. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020



1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

1.3 Contesto e posizionamento dell'Ateneo

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

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

- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- gli indirizzi espressi dal Rettore Geuna a partire dal programma elettorale e nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato;
- il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR - anno 2018;
- i rapporti e le considerazioni del Nucleo di Valutazione;
- i **Piani triennali 2019-2021 dei Dipartimenti** e le relative analisi di posizionamento;
- il Rapporto di Sostenibilità 2017/2018;
- la Relazione Integrata delle attività di Ateneo - anno 2018;
- 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.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Fig. 2 – Analisi SWOT di posizionamento dell'Ateneo



1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

1.4 Mandato istituzionale e missione

La missione istituzionale e il progetto strategico dell'Ateneo per l'anno 2020 sono:

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 sulle finalità strategiche connesse alla **responsabilità sociale** dell'Istituzione, allo sviluppo della **ricerca scientifica** e della **didattica** cui si aggiunge nel 2020 una quarta finalità strategica volta all'**innovazione e al rinnovamento della didattica**, in coerenza con le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il periodo 2019-2021 (D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019). Questi assi principali su cui disegnare lo sviluppo 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 che seguono con il dettaglio delle azioni previste, evidenziate in un riquadro laterale di sintesi.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

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 dell'Ateneo

- 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'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

4. Innovare e rinnovare la didattica

- 4.1 - Didattica*
- 4.2 - Politiche di reclutamento*

Tab. 1 – Finalità e obiettivi strategici.

*Obiettivi scelti da UniTo con delibera del CdA n. 10/2019/VI/12 del 29 ottobre 2019, in coerenza con le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il periodo 2019-2021 (D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019).

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

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 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.

F.1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

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

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

Programmare interventi specifici per studentesse madri e student* detenut*

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Rafforzare ed estendere
il tutorato

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

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

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 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.

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

Valorizzare i TARM
unitamente a corsi
di recupero pre-
immatricolazione

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. L'Ateneo intende quindi porre in essere azioni di sviluppo e raccordo delle attività

Rafforzare la regia di
Ateneo rispetto alle attività
di placement

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Organizzare Career Day
a livello centrale

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.

Rafforzare le potenzialità
del deposito brevettuale

F1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno

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

Favorire la creazione
d'impresa

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.

Potenziare le modalità
di disseminazione della
conoscenza

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

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**F1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane**

Valorizzare le competenze del personale T/A

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.

Potenziare i servizi di welfare

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...).

Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite

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 sito tematico **Focus Politiche di Ateneo**).

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

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

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**F1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo**

Sviluppo report di sostenibilità

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.

Progetto di riduzione dei consumi

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 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.

Acquisti green e incremento della raccolta differenziata

Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo

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 Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo**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.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**F.2.1 - Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca**

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

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

Monitorare con costanza
il livello di produzione
scientifica

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

Sviluppare i servizi a
sostegno 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.

Valorizzare la figura
di assegnista di ricerca

F.2.2 – Potenziare il dottorato di ricerca

Potenziare la
partecipazione a bandi
competitivi per dottorati

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.

Facilitare l'ingresso
nel mondo del lavoro
dei dottorandi

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

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Eccellenza
della produttività
scientifica del collegio
di dottorato

prevedano il finanziamento di posti di dottorato (industriale o in apprendistato), le iniziative a supporto dei dottorandi per **facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro** e una **composizione dei collegi di dottorato** che valorizzi l'eccellenza in termini di produttività scientifica.

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

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

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

Potenziare sistema di
accoglienza per visiting
scholar

Migliorare la
comunicazione dei bandi,
anche in inglese

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

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.

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

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,

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

garantendo un coinvolgimento più efficace nei processi di progettazione, monitoraggio e valutazione dei programmi di ricerca nazionali e internazionali.

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

Rafforzare supporto
a docenti e ricercatori
su 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.

Sviluppare sistema
informativo per la gestione
progetti

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

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

F.3

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 riduzi-

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

one della dispersione studentesca, sul rafforzamento della sua dimensione internazionale e sulla valorizzazione dell'interdisciplinarietà.

F3.1 – Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

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

Promuovere metodologie didattiche innovative

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**, anche mediante l'ampliamento della propria offerta formativa di corsi erogati in modalità a distanza o di tipo *blended*.

Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari

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

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

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

L'Ateneo promuove una serie di azioni coordinate e mirate

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Aumentare l'offerta
didattica in lingua straniera

Migliorare la conoscenza
delle lingue straniere da
parte degli studenti

Potenziare la mobilità
internazionale dei docenti
stranieri

Sviluppare la
partecipazione a bandi
competitivi per la didattica

per sviluppare una maggiore internazionalizzazione degli studi, dimostrando una matura capacità di accoglienza di un'istituzione universitaria aperta al cambiamento e votata all'innovazione.

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 connotazione internazionale, capace di erogare livelli di servizio differenziati in relazione alle esigenze dei diversi *stakeholder*.

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

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

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

L'interdisciplinarietà, 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'**interdisciplinarietà**, con particolare attenzione

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare**

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 collocano anche le 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, e del Programma Allievi del Collegio Carlo Alberto. Un contributo importante al tema dell'interdisciplinarità potrà venire anche dal nuovo Istituto italiano di studi avanzati "Scienza Nuova", inaugurato a settembre 2019.

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.

1.5.4 Innovare e rinnovare la didattica**F.4**

La nuova *governance* di Ateneo, insediata nell'ottobre 2019, nelle more della definizione del nuovo Piano Strategico per il periodo 2021-2025, ha voluto intervenire sull'attuale Piano Strategico 2016-2020, ancora in vigore per tutto il 2020, per lavorare da subito su due nuovi obiettivi strategici ritenuti centrali per lo sviluppo dell'Ateneo: l'innovazione della didattica e il reclutamento di giovani ricercatori.

Questa scelta è stata adottata anche alla luce delle analisi di posizionamento dell'Ateneo, che tra le debolezze della matrice SWOT (Fig.2) annovera un rapporto studenti regolari/docenti in continua crescita, che è passato dai 22 studenti regolari per docente nell'anno accademico 2013/2014, ai 28 studenti regolari per docente nell'anno accademico 2018/19.

Il Piano strategico di Ateneo 2016-2020 è stato quindi aggiornato, prevedendo l'inserimento di una ulteriore finalità specifica, *Innovare e rinnovare la didattica*, declinata in due obiettivi strategici:

- 4.1 – **Didattica**
- 4.2 – **Politiche di reclutamento**

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

Per dare concretezza ai nuovi obiettivi, l'Ateneo ha ritenuto essenziale cogliere l'opportunità data dal ciclo di programmazione ministeriale 2019-2021¹ per costruire un programma articolato in linee di attività coerenti con i due obiettivi strategici indicati dalla nuova *governance* e coerente con quanto previsto dalle linee generali di indirizzo ministeriali della programmazione delle università 2019-2021, come evidenziato nello schema concettuale riportato in fig. 3.

¹ DM 989 del 25 ottobre 2019 "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

Fig. 3 - Coerenza tra Piano strategico di Ateneo 2016-2020 e Programma triennale MIUR 2019-2021 (D.M. 989/2019)

FINALITÀ 1	OBIETTIVI E AZIONI	INDICATORI
FINALITÀ 2	OBIETTIVI E AZIONI	INDICATORI
FINALITÀ 3	OBIETTIVI E AZIONI	INDICATORI
FINALITÀ 4	OBIETTIVI E AZIONI	INDICATORI

FINALITÀ 4 INNOVARE E RINNOVARE LA DIDATTICA	Obiettivi	Azioni	Indicatori
	4.1 - DIDATTICA	1) Rafforzare le competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	4.1.1 - Proporzioni dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico- disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM CU, LM) attivati 4.1.2 - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale 4.1.3 - N° di docenti formati
	4.2 - POLITICHE DI RECLUTAMENTO	1) Reclutare giovani ricercatori 2) Promuovere lo sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo	4.2.1 - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e b) sul totale dei docenti 4.2.2 - Risorse per la formazione del personale TA

Che confluisce nel Programma triennale 2019/2021

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

La scelta di attuare una serie di attività coordinate e connesse tra loro volte a innovare e rinnovare profondamente la didattica è dettata dalla necessità di raccogliere le sfide che il futuro riserva, trasformandole in opportunità di rinnovamento. Si tratta di un tema cruciale soprattutto quando si consideri il consistente incremento del numero di studenti di cui il nostro Ateneo è protagonista, un fattore che rischia, se non adeguatamente affrontato e governato, di mettere in crisi l'efficacia formativa degli insegnamenti. Inoltre, nei prossimi decenni, le grandi sfide sociali, tecnologiche, ambientali ed economiche, nonché l'adesione all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU, imporranno a tutti i Paesi la presenza di cittadini dotati non solo di competenze tecniche e professionali costantemente aggiornate, ma anche di indipendenza di pensiero, di capacità di formulare e realizzare soluzioni innovative, di prendere decisioni, di considerare punti di vista diversi, di capacità di continuare ad apprendere in modo autonomo. Le università devono saper reagire rapidamente a queste sfide, dotando studenti e studentesse di competenze tecniche e disciplinari e di competenze trasversali (interpersonali, cognitive e di sistema), necessarie per affrontare realtà lavorative in costante evoluzione e in parte non programmabili né prevedibili.

F4.1 – Didattica

Nell'ambito dell'obiettivo 4.1 -*Didattica*, l'Ateneo intende in primo luogo **rafforzare le competenze trasversali degli studenti**. L'importanza delle competenze trasversali per il successo accademico, l'occupabilità e la vita sociale e professionale è aumentata notevolmente negli ultimi decenni: numerosi studi hanno evidenziato come la carenza possa seriamente compromettere la carriera lavorativa anche di soggetti dotati di un'eccellente competenza tecnica. L'Università di Torino, in quanto università democratica, vuole dare a tutti, e in particolare a coloro che provengono da contesti sociali e familiari meno favoriti, opportunità di acquisire competenze trasversali con effetti positivi anche sul tessuto produttivo e dei servizi. Anche i profondi e continui cambiamenti tecnologici e produttivi, l'automazione diffusa, la rapida obsolescenza delle conoscenze che ne consegue,

**Da Programma
triennale MIUR
2019-2021**

Rafforzare le
competenze trasversali
o disciplinari acquisite
dagli studenti, anche
tramite interventi
di innovazione delle
metodologie didattiche

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

sono potenti fattori alla base della necessità di investire sulle competenze trasversali. Secondo i più recenti dati del rapporto dell'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI, il 75% delle imprese italiane attribuisce uguale peso alle competenze tecniche e a quelle trasversali. Oltre alle competenze trasversali per il successo accademico e per l'occupabilità, l'Università di Torino intende rafforzare le competenze per la vita sociale e professionale. L'Ateneo intende declinare le proprie iniziative formative in termini di competenze relazionali e comunicative e in termini di promozione della salute negli ambienti di vita e di studio.

L'Ateneo ritiene che non sia possibile rafforzare efficacemente le competenze trasversali di studenti e studentesse senza **sostenere il corpo docente nella trasformazione delle azioni didattiche**. Per questa ragione, nel triennio 2019-2021 l'Ateneo intende affiancare agli interventi rivolti agli studenti, percorsi formativi rivolti ai docenti affinché siano portatori di una didattica innovativa e centrata sulle esigenze degli studenti. I percorsi saranno suddivisi in due tipologie: uno rivolto ai docenti già in servizio e uno rivolto ai neoassunti. L'Ateneo vuole dotare il proprio personale docente degli strumenti per poter intervenire sulle modalità con le quali si fa lezione, si valutano gli apprendimenti, si utilizzano le nuove tecnologie, si fa didattica in lingua inglese. L'incremento del numero di studenti e la diversificazione delle loro caratteristiche socio culturali, di cui l'Ateneo è stato protagonista negli ultimi anni, pongono ulteriore stimolo a investire in questa direzione.

L'Ateneo ritiene inoltre che non si possa innovare e rinnovare la didattica senza prestare attenzione al fondamentale bagaglio culturale sul quale si deve poggiare la formazione specifica di ciascun corso di studio. Per questa ragione si intendono **rafforzare ulteriormente i settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti**, prevedendo severe regole interne volte a limitare l'utilizzo di docenza a contratto in questi ambiti disciplinari. L'attenzione dell'Ateneo su questo aspetto non è nuova ed è testimoniata dal fatto che già oggi la percentuale di docenti di ruolo in questi settori è molto elevata. L'Università di Torino vuole proseguire su questa strada, puntando a un ulteriore miglioramento, anche alla luce dell'incremento del numero di studenti iscritti registrato negli ultimi anni.

Tutte le attività volte all'innovazione e al rinnovamento

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

della didattica avranno come punto di riferimento un centro specializzato nella progettazione della formazione, nella didattica, nell'apprendimento, nel supporto allo sviluppo di competenze trasversali, il *Teaching and Learning Center*. Questo centro, che l'Ateneo intende costituire anche grazie alle risorse della programmazione 2019-2021, contribuirà a modificare in modo rilevante la capacità didattica dell'Ateneo.

F4.2 – Politiche di reclutamento

Non vi può essere innovazione e rinnovamento della didattica senza che l'Ateneo disponga delle risorse umane necessarie per perseguire questa missione. Per questa ragione l'Ateneo ritiene indispensabile **reclutare giovani ricercatrici e giovani ricercatori**. Con questa azione l'Università di Torino intende intervenire sul rapporto studenti/docenti, notevolmente aumentato negli ultimi anni a causa dell'aumento del numero di studenti, delle restrizioni alle capacità assunzionali e delle uscite per pensionamento. Questi fattori hanno impedito all'Ateneo di mantenere un rapporto tra numero di studenti e numero di docenti su livelli che lo connotavano fino a qualche anno fa. La scelta di investire sul reclutamento di giovani ricercatrici e ricercatori è inoltre dettata dall'esigenza di mantenere la numerosità di docenti in quei settori scientifico-disciplinari fondamentali per la sostenibilità della didattica e dalla necessità di fronteggiare le ricadute negative delle prevedibili uscite per pensionamento nel triennio di 2019-2021.

Da Programma
triennale MIUR
2019-2021

Reclutare giovani
ricercatori

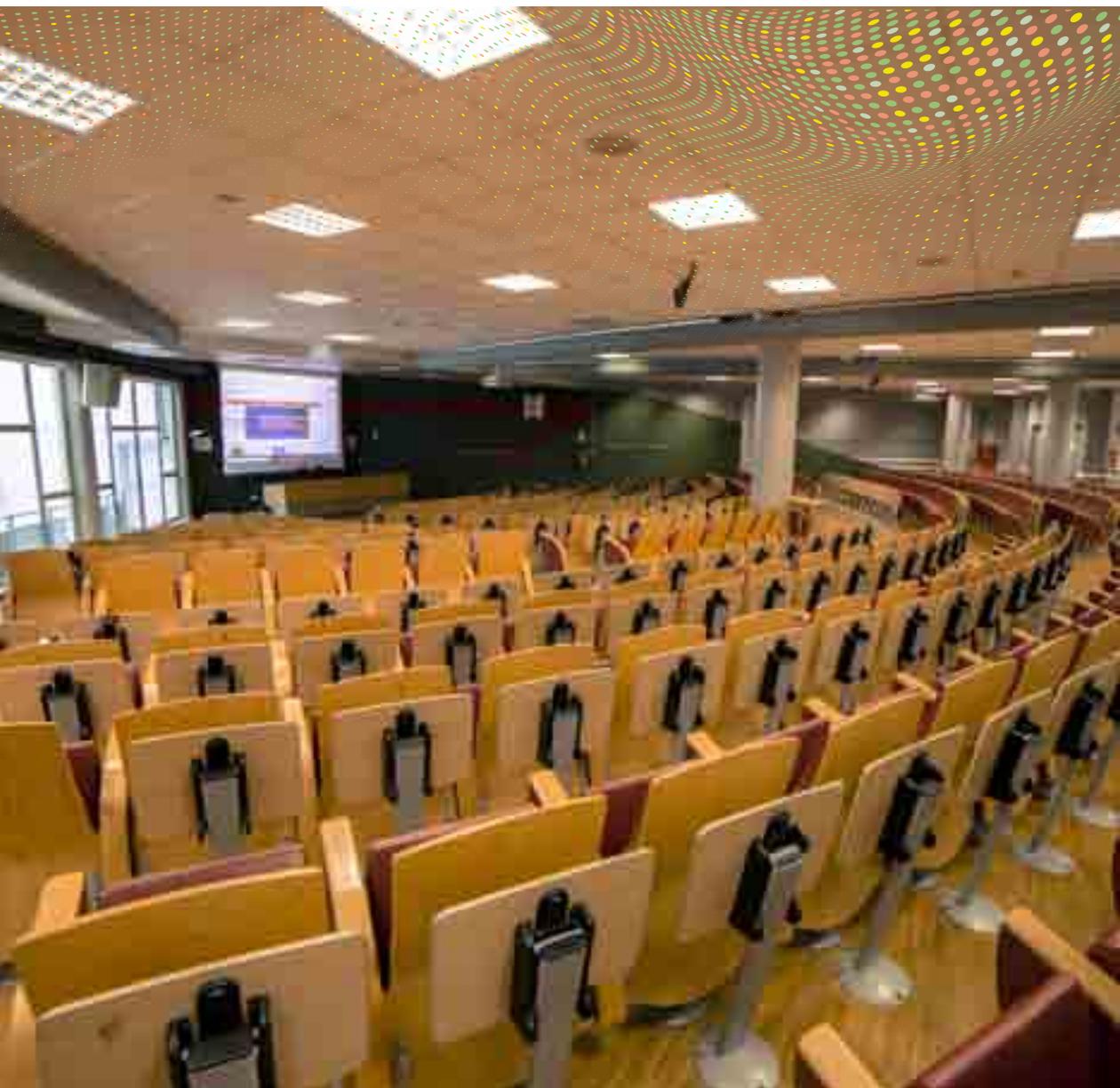
Promuovere lo sviluppo
organizzativo del personale
tecnico-amministrativo

L'Università di Torino intende altresì investire sulla **formazione del personale tecnico-amministrativo**, a partire da quello che opera a stretto contatto con gli studenti, nell'intento di valorizzarne e rafforzarne le competenze trasversali. Negli ultimi anni l'Ateneo ha attuato politiche e azioni che hanno consentito di crescere in quantità, qualità e dimensione internazionale. Questo richiede un investimento sullo sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo che deve avere adeguata capacità di adattamento ai cambiamenti continui, capacità di lavorare in gruppo e di risolvere problemi, soprattutto in un mondo in cui l'obsolescenza delle conoscenze diviene sempre più rapida. Per queste ragioni gli interventi formativi saranno finalizzati a riconoscerne e valorizzarne la professionalità, incrementarne le competenze di carattere operativo e relazionale, mettere il personale tecnico-amministrativo nelle condizioni di operare

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

efficacemente, serenamente, con approccio multiculturale e internazionale e di affrontare le sfide cui è chiamato un ateneo in crescita. Questa linea di attività si colloca in continuità con il programma triennale 2016-2018, costruito intorno al tema dell'internazionalizzazione. Grazie all'efficacia delle azioni adottate è aumentato il numero di studenti internazionali e con esso la necessità del personale di relazionarsi con nuove popolazioni studentesche e università straniere; ciò impone di riservare parte degli interventi formativi alle competenze linguistiche e alla formazione interculturale del personale.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020



1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

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

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

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

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.

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 con-

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

sentire una verifica dell'efficacia realizzativa degli stessi al fine di confermarne l'estensione all'Ateneo, attraverso le seguenti fasi: sperimentazione; presentazione degli esiti della sperimentazione agli Organi di Governo; adozione uniforme da parte di tutte le strutture interessate delle innovazioni approvate dagli Organi di Governo, sulla base dei risultati positivi ottenuti nella sperimentazione; monitoraggio delle soluzioni adottate per poter intervenire con azioni correttive, ove necessario.

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 Guida² 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**, cui si aggiunge, nel 2020, la finalità **Innovare e rinnovare la 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.

² Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Prorettore, Direttore Generale, Vicerettrice per la Didattica, tre Direttori di Dipartimento tra gli 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).

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**Tab. 3** – Finalità, obiettivi strategici, Area trasversale e relativi indicatori**1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo**

FINALITÀ - OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORE
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 personale TA) e di benessere organizzativo al personale TA
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

FINALITÀ - OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORE
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 (€)

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020**3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale**

FINALITÀ - OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORE
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
3.2 - 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
3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	3.3.1 - % ore di didattica erogata dai docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dipartimento non è di riferimento principale
	3.3.2 - % ore di didattica coperti mediante contratti didattici a titolo oneroso con dettaglio per SSD / Dipartimento

4. Innovare e rinnovare la didattica

FINALITÀ - OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORE
4.1 - Didattica*	4.1.1 - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM CU, LM) attivato*
	4.1.2 - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale*
	4.1.3 - Numero di docenti formati*
4.2 - Politiche di reclutamento*	4.2.1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e b) sul totale docenti*
	4.2.1 - Risorse per la formazione del personale TA*

A. Assicurazione Qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica

FINALITÀ - OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORE
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.2.1 - Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti

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

*Obiettivi e indicatori scelti dall'Università di Torino in coerenza il D.M. 989/2019 "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

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. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

1.9 Prospetto obiettivi, azioni, indicatori, responsabili e target

1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

Obiettivi	Azioni	Responsabili accademici (A)	Responsabili gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	1) Definire una contribuzione studentesca orientata a garantire l'accesso alle fasce deboli	Vice Rettore Didattica (5-6 anche Vice Rettore vicaria didattica internazionale) Delegato Polo Detenuti (2)	Dir. Didattica e Servizi agli studenti (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10) Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3,7) Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (5,6)	1.1.1 - Proporzioni iscritti 1° anno lauree di 1° livello provenienti da altre regioni	≥ 18,0 %
	2) Programmare interventi specifici per studentesse madri e student* detenut*			1.1.2 - Proporzioni iscritti 1° anno LM provenienti da altri Atenei	≥ 38,0 %
	3) Rafforzare ed estendere il tutorato			1.1.3 - N. interventi a supporto studenti disabili, DSA e interventi di <i>counseling</i>	≥ 1.200
	4) Rimuovere vincoli di accesso ad alcuni corsi di studio			1.1.4 - N. studenti <i>part time</i>	≥ 6.500
	5) Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale			1.1.5 - N. tirocini curriculari	≥ 23.000
	6) Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce deboli			N.tirocini extra curriculari	≥ 650
	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				
1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	1) Rafforzare le potenzialità nel deposito brevettuale	Vice Rettori e Vice Rettore vicario Ricerca (1-2)	Dir. Ricerca e Terza Missione (1,2,3,4)	1.2.1 - Ricavi da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	≥ 5.500€
	2) Favorire la creazione d'impresa	Vice Rettore valorizzazione patrimonio umano e culturale, Prorettrice e Delegati comunicazione (3-4)	Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3)	1.2.2 - N. attività di <i>public engagement</i>	≥ 900
	3) Potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza				
	4) Attivare in modalità aperta a tutti il Forum della Ricerca, delle competenze e del <i>public engagement</i>				
1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	1) Valorizzare le competenze del personale (T/A)	Vice Rettore welfare, sostenibilità e sport (1,2)	Dir. Personale (1,2)	1.3.1 - Esiti indagine gradimento dei servizi tecnico-amministrativi (rivolta a studenti, docenti e personale TA) e di benessere organizzativo al personale T/A	> media mega atenei
	2) Potenziare i servizi di <i>welfare</i>	Prorettrice e Delegati comunicazione (3-4)	Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (1,3)		
	3) Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite		Direzione Generale (2,3,4)		
	4) Accrescere la rete di relazioni e contatti con le istituzioni per promuovere le pari opportunità		Dir. Sistemi informativi, Portale, E-learning		
1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	1) Progetto di riduzione dei consumi	Delegato sostenibilità (1-2)	Dir. Edilizia e Logistica (1)	1.4.1 - ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	≥ 1,25
	2) Acquisti <i>green</i> e incremento della raccolta differenziata	Prorettrice e Delegati comunicazione (3-4)	Dir. Amministrazione e Sostenibilità (2,3)	1.4.2 - Indicatore di indebitamento	≤ 5,0
	3) Sviluppo report di sostenibilità		Dir. Bilancio e Contratti (3)	1.4.3 - Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente)	≤ 9.580 PET
	4) Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo		Dir. Bilancio e Contratti (3)	1.4.4 - Percentuale di acquisti <i>green</i> (secondo i criteri APE - CAM)	≥ 93,00%
			Direzione Generale (4)	1.4.5 - Percentuale di raccolta differenziata	n.d.

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.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

2. Ricerca

Obiettivi	Azioni	Responsabili accademici (A)	Responsabili gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
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 Rettori e Vice Rettore vicario Ricerca	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	n.d.
				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 Rettori e Vice Rettore vicario Ricerca	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	≥ 4,5 %
				2.2.2 - N. dottorandi totali per ciclo	≥ 320
				2.2.3 - N. dottorandi stranieri per ciclo (titolo estero)	≥ 50
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 Rettori e Vice Rettore vicario Ricerca	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	≥ 150
				2.3.2 - Mobilità Personale tecnico-amministrativo in uscita	≥ 40
				2.4.1 - Entrate/Ricavi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore	≥ 11.500
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 Rettori e Vice Rettore vicario Ricerca	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	≥ 11.500

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.

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

3. Didattica

Obiettivi	Azioni	Responsabili accademici (A)	Responsabili gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
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	≤ 15,0 %
				3.1.2 - Proporzioni di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU	≥ 67,0 %
				3.1.3 - Proporzioni di iscritti fuori corso	≤ 25 %
				3.1.4 - Proporzioni di iscritti inattivi	≤ 19,0 %
				3.1.5 - Tasso di laureati in corso	≥ 56,5 %
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 e Vice Rettore Vicaria didattica internazionale	Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1, 2, 3, 4)	3.2.1 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea di I livello	≥ 8,0 %
				3.2.2 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	≥ 8,0 %
				3.2.3 - N. Numero studenti in mobilità <i>incoming-outgoing</i> (solo Erasmus)	≥ 2.000
				3.2.4 - Numero di <i>visiting professor</i>	≥ 70
				3.2.5 - Entrate per bandi competitivi didattica	≥ 500.000 €
3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarietà 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 erogate da docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dip.to non è di riferimento unico	≥ 34,0 %
				3.3.2 - % ore di didattica coperte a titolo oneroso con dettaglio per SSD/Dipartimento	n.d

1. PIANO STRATEGICO 2016 – 2020

4. Innovare e rinnovare la didattica*

Obiettivi	Azioni	Responsabili accademici (A)	Responsabili gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
4.1 - Didattica	1) Rafforzare le competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	Vice Rettore didattica	Dir. Didattica e Servizi agli studenti	4.1.1 - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	96,0 % **
				4.1.2 - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale	12.200 % **
				4.1.3 - n. di docenti formati	550 % **
4.2 - Politiche di reclutamento	1) Reclutare giovani ricercatori 2) Promuovere lo sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo	Presidente della Commissione Organico del Senato Accademico	Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1) Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (2)	4.2.1 - Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, C.3, Lett. a) e b) sul totale dei docenti	16,2 % **
				4.2.2 - Risorse per la formazione del personale TA	355.000 € **

A. Assicurazione Qualità, innovazione / semplificazione, sostenibilità economica

Obiettivi	Azioni	Responsabili accademici (A)	Responsabili gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
	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	Rettore	Tutte le direzioni	A.1.1 – Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - docenti	> media mega atenei
		Prorettrice		A.1.2 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi – personale TA	
				A.1.3 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - studenti	
				A.1.4 – Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti	n.d.

* Gli obiettivi, le azioni e gli indicatori della Finalità 4 - Innovare e rinnovare la didattica sono stati scelti da UniTo in coerenza con il DM 989 del 25 ottobre 2019 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

** Il target degli indicatori 4.1.3, 4.2.1 e 4.2.2 è riferito al 31/12/2021. Il target degli indicatori 4.1.1 e 4.1.2 è riferito all'a.a. 2021/2022.

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.



2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2019-2021



2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2019-2021

In questa sezione confluisce la programmazione ministeriale prevista dall'articolo 1-ter della Legge n. 43 del 2005, che definisce con cadenza triennale e previo parere di CUN, CRUI e CNSU, gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario e fornisce un quadro entro il quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

In linea con quanto indicato dal D.M. 25 ottobre 2019 n.989 “Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”, l’Ateneo ha predisposto il progetto “TO-LEARN. Un piano per innovare e rinnovare la didattica in UniTo”, individuando, tra i possibili obiettivi da sviluppare, l’obiettivo A – Didattica e l’obiettivo B – Politiche di reclutamento, in coerenza con gli obiettivi strategici introdotti dalla nuova governance nel Piano strategico vigente per il periodo 2016-2020 e in coerenza con le linee generali di indirizzo fornite dal MIUR.

Il programma triennale 2019-2021 dell’Ateneo è stato costruito intorno ai due obiettivi scelti ed è costituito da linee di attività coordinate e connesse tra loro, tutte finalizzate a innovare e rinnovare la didattica di Ateneo. Si tratta di un tema cruciale soprattutto quando si consideri il consistente incremento del numero di studenti di cui l’Ateneo è stato protagonista negli ultimi cinque anni, un fattore che rischia, se non adeguatamente affrontato e governato, di mettere in crisi l’efficacia formativa degli insegnamenti.

Il programma, finalizzato all’innovazione e al rinnovamento della didattica, è coerente con la visione della nuova governance di Ateneo: mettere le persone al centro delle proprie strategie e delle proprie politiche. Azioni, interventi e progetti del programma triennale sono essi stessi modellati sulle persone, affinché tutte le forze che animano l’Ateneo possano trovarsi nelle migliori condizioni per collaborare e raggiungere gli obiettivi strategici in modo sinergico. Studentesse e studenti devono poter esprimere le proprie potenzialità nello studio e nel mondo del lavoro, giovani ricercatrici e ricercatori devono avere opportunità di inserimento nella carriera accademica, i docenti devono essere sostenuti nella trasformazione dell’azione didattica, il personale tecnico-amministrativo deve poter esprimere al meglio la propria professionalità e collaborare al raggiungimento degli obiettivi dell’Ateneo.

2.1 Obiettivi, azioni, indicatori e finanziamento

Il Programma triennale 2019-2021 dell'Università di Torino è ispirato alla volontà di continuare a dare risposte concrete alle esigenze degli studenti, che rappresentano il punto di riferimento primario dell'ateneo, ed è redatto alla luce delle priorità di intervento contenute nel Piano Strategico 2016-2020³, che indica tra le finalità quella di “Innovare e rinnovare la didattica”.

L'Università di Torino, in quanto grande ateneo pubblico generalista, è chiamata non solo a formare un numero in progressivo aumento di studenti ma anche a prestare un'attenzione crescente alla qualità della didattica e a dotare studenti e studentesse di competenze ormai indispensabili per il successo accademico, l'occupabilità, la vita sociale e professionale, utili ad affrontare un mondo del lavoro sempre più complesso e in continuo mutamento. Per innovare e rinnovare la didattica, oltre a specifiche azioni rivolte agli studenti, è necessario intervenire sul reclutamento di nuovi ricercatori da inserire nel corpo docente per migliorare il rapporto studenti/docenti e per introdurre metodi innovativi di erogazione della didattica. Un progetto di tale portata non può non coinvolgere tutte le anime della comunità universitaria e anche per il personale tecnico-amministrativo è fondamentale prevedere azioni formative mirate, al fine di far permeare l'innovazione a tutti i livelli.

Per queste ragioni, all'interno degli obiettivi indicati dal D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019, in linea con le modalità espresse dal Decreto Direttoriale n. 2503 del 09/12/2019, l'Ateneo ha inteso perseguire l'obiettivo A) Didattica e l'obiettivo E) Politiche di reclutamento attraverso le seguenti azioni:

Tab. 4 - Obiettivi e azioni selezionati dall'Ateneo per la realizzazione del Programma triennale 2019-2021

Obiettivi	Azioni
A - Didattica	D - Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche
E - Politiche di reclutamento	C - Reclutamento di giovani ricercatori D - Sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo

³ Piano strategico 2016-2020, aggiornato e approvato con Decreto rettorale d'Urgenza n. 638 del 13/02/2020 e ratificato dal Consiglio di Amministrazione il 25/02/2020.

**2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR
2019-2021**

Il programma triennale dall'ateneo, costruito intorno a questi due obiettivi, è costituito da cinque linee di attività connesse tra di loro, e ha come punto di riferimento un centro specializzato nella progettazione della formazione, nella didattica, nell'apprendimento, nel supporto allo sviluppo di competenze trasversali il *Teaching and Learning Center*.

Per innovare e rinnovare la didattica, l'Ateneo intende sviluppare un programma triennale 2019-2021 articolato nelle seguenti linee di attività:

- A) rafforzare le competenze trasversali** di studenti e studentesse, divenute uno strumento indispensabile per il successo accademico, per l'occupabilità, per la vita sociale e professionale, attraverso la messa a sistema, la diffusione e l'incremento delle sperimentazioni condotte in questa direzione dall'ateneo negli ultimi anni;
- B) sostenere il corpo docente nella trasformazione delle azioni didattiche**, nella convinzione che non sia possibile rafforzare efficacemente le competenze trasversali degli studenti senza agire anche sulle capacità didattiche dei docenti, attraverso la diffusione e l'incremento delle sperimentazioni svolte in questo ambito e la predisposizione di percorsi formativi finalizzati a dare ai docenti strumenti per innovare e rinnovare le modalità didattiche;
- C) investire sulla formazione del personale tecnico-amministrativo**, a partire da quello che opera a più stretto contatto con gli studenti, affinché possa affrontare con professionalità e competenze le sfide cui è chiamato un ateneo in crescita;
- D) reclutare giovani ricercatori e giovani ricercatrici**, portatori di energia, sapere critico, rete di relazioni e motivazione a esplorare nuovi campi del sapere;
- E) rafforzare ulteriormente i settori disciplinari di base e caratterizzanti**, affinché i corsi offerti abbiano solide basi disciplinari e il relativo insegnamento sia affidato prioritariamente a docenti di ruolo e limitando il più possibile l'utilizzo della docenza a contratto.

Alla luce degli interventi pianificati e in coerenza con il programma presentato, l'Ateneo ha scelto di essere valutato su 5 indicatori: 4 di questi sono stati scelti tra quelli proposti dal MIUR (che consentono di misurare adeguatamente le linee di attività A, C, D, ed E sopra riportate) e ne ha proposto uno ulteriore - il "*Numero di docenti formati*" - in quanto ritenuto rappresentativo delle azioni messe in atto per sostenere il corpo docente nella trasformazione delle azioni didattiche (linea B). L'indicatore proposto è stato validato, nella filosofia e nella metodologia di calcolo, dal Nucleo di Valutazione. Lo schema di seguito riportato sintetizza gli indicatori, i valori iniziali e i target che l'ateneo ha proposto di utilizzare per la valutazione dei risultati.

**2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR
2019-2021****Tab. 5** - Riepilogo degli indicatori per obiettivo

Obiettivi	Azioni	Indicatore	Valore iniziale	Target
A - Didattica	D - Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	B - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati.	94,8% (a.a. 2018/2019)	96,0% (a.a. 2021/2022)
		F - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale.	9.355 (a.a. 2018/2019)	12.200 (a.a. 2021/2022)
		Numero di docenti formati <i>(indicatore proposto da Ateneo)</i>	168 (al 31.12.2018)	550 (al 31.12.2021)
E - Politiche di reclutamento	C - Reclutamento di giovani ricercatori	B - Proporzione di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti	14,2% (al 31.12.2018)	16,2% (al 31.12.2021)
		D - Sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo	H - Risorse per la formazione del personale TA	273.613€ (al 31.12.2018)

Il programma presentato dall'Università di Torino include la richiesta di un finanziamento al MIUR di 9.748.500 euro, a fronte di un cofinanziamento di Ateneo e/o soggetti terzi pari a 29,8 Milioni di euro, articolati come segue:

**2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR
2019-2021****Tab. 6** - Finanziamento programma 2019-2021

Obiettivi	Azioni	Richiesta di Finanziamento al MIUR 2019-2021	Cofinanziamento Ateneo o altri soggetti	Totale
A - Didattica	D - Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	1.054.000 €	3.000.000 €	4.054.000 €
E - Politiche di reclutamento	C - Reclutamento di giovani ricercatori D - Sviluppo organizzativo del personale tecnico-amministrativo	8.694.500 €	26.799.500 €	35.494.000 €
TOTALE		9.748.500 €	29.799.500 €	39.548.000 €

L'ammissione al finanziamento del programma di Ateneo comporta l'assegnazione provvisoria nel corso del triennio del totale del finanziamento attribuito. Il programma sarà oggetto di monitoraggio annuale (30 giugno 2021) e di valutazione finale (30 giugno 2022) da parte del MIUR.

A seguito della valutazione finale, che verificherà il raggiungimento dei risultati al 31.12.2021, il finanziamento sarà:

- confermato, se il target dell'obiettivo è raggiunto almeno al 95%⁴;
- recuperato proporzionalmente al raggiungimento, se al di sotto della soglia del 95%.

In data 13 febbraio 2020, entro la scadenza prevista dal D.D. 2503/2019, l'Ateneo ha trasmesso al MIUR la scheda di dettaglio del programma triennale 2019-2021 attraverso la procedura informatica PRO3.

Nell'attesa della valutazione iniziale del programma da parte del MIUR, l'Ateneo ha avviato le attività previste con l'utilizzo di risorse proprie e/o cofinanziamenti e, al fine di raggiungere i risultati previsti al termine del ciclo di programmazione e vedere quindi confermato il finanziamento richiesto, ha previsto un serrato calendario di incontri di monitoraggio periodico per la verifica dello stato avanzamento lavori e dei risultati raggiunti con gli attori coinvolti nella realizzazione del programma.

⁴ Verrà considerato il valore medio degli indici di raggiungimento dei singoli indicatori scelti.

2. PROGRAMMA TRIENNALE MIUR
2019-2021





3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021



3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

Coerentemente con quanto disposto dall'articolo 11 dello Statuto⁵, i Dipartimenti dell'Università degli Studi di Torino hanno adottato, per il secondo ciclo di pianificazione, i propri Piani triennali con riferimento al periodo 2019-2021, che seguono e aggiornano quelli relativi al quadriennio 2015-2018⁶.

L'adozione dei Piani triennali dei Dipartimenti ha come obiettivo primario il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale. A partire dalla seconda metà del 2014, l'Università ha adottato un approccio trasversale e integrato alla programmazione, che ha portato all'adozione nel 2015, non solo dei primi Piani triennali dei Dipartimenti, ma anche di un unico Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (DPI) in cui sono confluiti i vari documenti programmatori e di assicurazione della qualità già adottati a livello centrale (nella versione corrente: Piano strategico, Programmazione triennale MIUR, Piani triennali dei Dipartimenti, Politiche per l'Assicurazione della Qualità, Piano dei fabbisogni di personale, Piano Integrato).

Coerentemente con l'approccio integrato, i Piani triennali dei Dipartimenti dell'Università di Torino si sviluppano a partire dal quadro programmatico dell'Ateneo e lo completano, fornendo al tempo stesso i contributi necessari per lo sviluppo partecipato del successivo ciclo di pianificazione. La programmazione strategica dipartimentale in UniTo rappresenta sia un documento programmatorio sia uno strumento del ciclo di Assicurazione della Qualità in quanto integra le attività tipiche di questo ambito con quelle di programmazione a livello di Ateneo e di strutture dipartimentali, mettendo a sistema le potenziali sinergie (si veda Fig.4).

⁵ Statuto dell'Università degli Studi di Torino emanato con D.R. n. 1730 del 15 marzo 2012, pubblicato sulla G.U. n. 87 del 13 aprile 2012 ed entrato in vigore il 14 aprile 2012.

⁶ Al fine di portare in sincronia la redazione dei Piani triennali con il mandato dei Direttori dei Dipartimenti, gli Organi di governo dell'Ateneo nel mese di febbraio 2018, hanno esteso a tutto il 2018 i Piani 2015-2017 con il contestuale aggiornamento dei target degli obiettivi al 31.12.2018.

**3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI
2019-2021****Fig.4** – La collocazione dei Piani triennali dei Dipartimenti di UniTo nella programmazione di Ateneo

* I Piani Triennali dei Dipartimenti 2015-2017 sono stati estesi a tutto il 2018 per portarli in sincronia con la nomina dei nuovi Direttori di Dipartimento

3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

3.1 I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021

Nel primo ciclo di Pianificazione dipartimentale tutti i Dipartimenti dell'Università di Torino hanno adottato, entro luglio 2015, i propri Piani triennali che sono stati resi pubblici sui siti dipartimentali e su quello di Ateneo. Grazie al lavoro svolto nel periodo 2015-2018, i Dipartimenti hanno sviluppato nuovi strumenti e regole interne che hanno permesso di potenziare il processo di programmazione basandosi sui seguenti momenti chiave:

- utilizzo del Piano come strumento di lavoro e guida per l'azione di programmazione e per le decisioni relative alle attività del Dipartimento attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza in tutti gli ambiti di intervento del Dipartimento (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Organico);
- attuazione di fasi di monitoraggio periodico e consuntivazione annuale degli obiettivi, per consentire l'autovalutazione;
- attuazione di eventuali azioni correttive;
- creazione di una conoscenza diffusa delle azioni contenute nel Piano attraverso la promozione del documento sia internamente che esternamente al Dipartimento.

Al fine di presidiare l'avanzamento degli obiettivi, anche per valutarne la possibilità di aggiornamento alla luce del Piano Strategico 2016-2020, i Piani triennali 2015-2018 sono stati oggetto di monitoraggio annuale da parte dei Consigli di Dipartimento⁷. Grazie ai monitoraggi è maturata la consapevolezza presso le strutture dipartimentali dell'importanza dell'individuazione di indicatori adeguati rispetto agli obiettivi scelti e di un'adeguata modalità di verifica del loro stato di avanzamento. Su questo fronte, i Cruscotti Dipartimentali⁸, rappresentano un valido strumento in quanto consentono un agevole monitoraggio dei principali indicatori relativi alle attività dei Dipartimenti in materia di didattica, ricerca e terza missione e per tale ragione il loro utilizzo si sta sempre più diffondendo presso le strutture dipartimentali.

Il secondo ciclo di pianificazione dipartimentale è riferito al periodo 2019-2021: gli obiettivi dei nuovi Piani triennali sono rappresentativi delle specificità di ogni Dipartimento e affondano le radici negli obiettivi del Piano strategico 2016-2020 che a sua volta è stato elaborato tenendo conto anche della pianificazione dipartimentale

⁷ Monitoraggio dei dati al 31.12.2015 concluso in data 30.06.2016; monitoraggio dei dati al 31.12.2016 concluso il 31.10.2017; monitoraggio dei dati al 31.12.2017 concluso il 12.04.2018; a seguito dell'estensione a tutto il 2018 dei Piani triennali 2015-2017, è previsto un ulteriore monitoraggio dei dati al 31.12.2018 nei primi mesi del 2019.

⁸ Dal 2015 è stato sviluppato in UniTo un sistema di Cruscotti per la gestione integrata della filiera del processo di programmazione e controllo a livello strategico, che consente di monitorare un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Nell'ambito del sistema di cruscotti di UniTo rivestono un ruolo importante, ai fini della programmazione strategica, il Cruscotto Direzionale e il Cruscotto Dipartimentale, che costituiscono uno strumento di supporto per le scelte della *Governance* di Ateneo. Tali strumenti oltre a migliorare e strutturare il processo di raccolta dei dati che caratterizzano i principali fenomeni oggetto di pianificazione strategica, permettono di effettuare un monitoraggio puntuale dei dati rilevanti a livello di Ateneo e a livello dipartimentale.

3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

2015-2017. È dunque chiaro come la programmazione dipartimentale nasca dalla programmazione di Ateneo e allo stesso tempo la alimenti, al fine di rafforzare l'identità comune, contribuendo allo sviluppo dell'intera istituzione e assicurando all'Ateneo e alle strutture che lo compongono una crescita nell'acquisizione delle risorse.

Con il DM 987/2016 e il DM 6/2019 che hanno portato alla revisione del sistema di assicurazione della qualità nazionale e le conseguenti Linee Guida ANVUR che hanno posto maggiore attenzione alle attività dei Dipartimenti, la programmazione dipartimentale ha assunto un ruolo fondamentale anche nei processi di assicurazione della qualità e accreditamento periodico. L'Università di Torino ha inteso perciò utilizzare l'attività di pianificazione triennale del Dipartimento come strumento cardine per integrare il ciclo dell'AQ con quello di programmazione, in analogia con quanto già avvenuto a livello di Ateneo. I Piani Triennali sono infatti il primo strumento, a disposizione del Direttore, per declinare obiettivi autonomi e specifici del Dipartimento, coerenti con le finalità strategiche di Ateneo e commisurati alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili, ma anche utili a declinare le attività di monitoraggio dei risultati delle proprie politiche, l'efficacia delle azioni volte a realizzarle e il quadro delle responsabilità ad esse collegate.

Alla luce quindi dell'esperienza acquisita dai Dipartimenti durante il primo ciclo di programmazione e dell'evoluzione a livello di Ateneo degli strumenti di pianificazione e assicurazione della qualità, per questo nuovo ciclo di piani triennali è stato ritenuto prioritario:

- consolidare la funzione dei piani triennali come strumento programmatorio incentivando la scelta degli obiettivi sostenibili, sfidanti e monitorabili;
- rafforzare l'integrazione tra gli strumenti di pianificazione e le attività di assicurazione della qualità stimolando la riflessione su particolari aspetti rilevanti ai fini delle procedure di accreditamento e di valutazione interne (audizioni del Nucleo di Valutazione, attività coordinate dal Presidio della Qualità) ed esterne (attività di valutazione ministeriale: SUA-CdS, SUA-RD, SUA-TM, VQR, valutazioni Anvur);
- rafforzare il collegamento e l'integrazione tra pianificazione di Ateneo e dipartimentale, attraverso le logiche di un processo a cascata per il quale la pianificazione strategica di Ateneo alimenta e viene a sua volta alimentata dalla pianificazione triennale dipartimentale.

3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

Attraverso l'analisi degli ambiti che sono stati oggetto di programmazione nel periodo precedente, gli organi di governo, nel mese di febbraio 2018, hanno approvato i cinque ambiti strategici dei Piani 2019-2021: didattica, ricerca, terza missione, organico e internazionalizzazione.

La struttura dei Piani triennali 2019-2021 (Figura 5) rappresenta lo strumento di focalizzazione della strategia dei Dipartimenti in cui si specificano le potenzialità di sviluppo individuate a partire dalle analisi dello stato dell'arte del Dipartimento nei diversi ambiti strategici, condotte anche sui risultati ottenuti nel ciclo di pianificazione precedente e declinate nell'alveo degli obiettivi strategici di Ateneo.

Fig. 5 – La struttura del Piano triennale dei Dipartimenti 2019-2021



1. Contesto
2. Missione del Dipartimento
3. Stato dell'arte e strategia
3.1 Didattica
3.1.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Didattica	
3.1.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Didattica
3.2 Ricerca
3.2.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Ricerca	
3.2.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Ricerca
3.3 Terza missione
3.3.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Terza missione	
3.3.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Terza missione
3.4 Internazionalizzazione
3.4.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Internazionalizzazione	
3.4.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Internazionalizzazione
3.5 Organico
3.5.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Organico	
3.5.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Organico

**3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI
2019-2021**

Durante l'iter di redazione dei Piani e nelle fasi di monitoraggio, i Dipartimenti sono supportati dalle strutture tecnico-amministrative a seconda delle specifiche necessità. Il processo di predisposizione dei piani triennali ha previsto inoltre una fase di confronto dei Direttori di Dipartimento con il Presidente del Presidio della Qualità, il Vice Rettore per la ricerca e la Vice Rettore per la didattica e l'internazionalizzazione a sostegno della coerenza dei documenti rispetto alle scelte e alle strategie adottate dell'Ateneo.



3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

3.2 L'analisi dei Piani triennali 2019-2021

Nel corso del 2019 è stata effettuata un'analisi sui Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle strategie di Ateneo, con l'obiettivo di individuare spunti e sollecitazioni utili all'individuazione dei contenuti del futuro Piano strategico. L'analisi è stata effettuata dall'area Qualità e valutazione e dallo staff Innovazione, programmazione e sviluppo attività istituzionali della direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione.

Dall'analisi è emerso che la stragrande maggioranza degli obiettivi scelti dai Dipartimenti, oltre il 70%, converge sui seguenti 4 obiettivi di Ateneo:

- obiettivo 1.2 - *Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno* (22% delle scelte);
- obiettivo 3.2- *Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi* (21% delle scelte);
- obiettivo 2.1 - *Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca* (16% delle scelte);
- obiettivo 3.1 - *Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni* (13% delle scelte).

L'analisi ha permesso anche di individuare le tematiche maggiormente presenti negli obiettivi dipartimentali e di cogliere spunti particolarmente rilevanti anche in ottica di programmazione futura a livello di Ateneo. Nella figura sottostante sono presentate le tematiche ricorrenti negli obiettivi dipartimentali suddivise per ambito che potranno essere ulteriormente approfondite e prese in considerazione ai fini della futura pianificazione strategica di Ateneo.

3. I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019-2021

Fig. 6- Tematiche ricorrenti negli obiettivi dei Piani triennali di Dipartimento, per ambito



I Piani triennali dei Dipartimenti 2019-2021 sono pubblicati sui siti di Dipartimento e sul portale di Ateneo alla pagina **“Piani triennali dei Dipartimenti”**⁹ nella sezione Ateneo – Programmazione integrata di Ateneo.

⁹ <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/programmazione-dei-dipartimenti/piani-triennali-dei>



4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021



4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021

L'Ateneo si ispira ai modelli di assicurazione della qualità definiti a livello europeo e nazionale nel perseguimento della propria missione di creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico.

Le linee guida europee (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - ESG) inquadrano l'assicurazione della qualità nel contesto dell'istruzione superiore, focalizzando l'attenzione dell'apprendimento centrato sullo studente, con particolare riferimento alla stretta complementarietà fra ricerca e formazione, alla promozione della flessibilità dei percorsi educativi, allo sviluppo delle competenze didattiche e alla sperimentazione di metodi e strumenti didattici innovativi, definendo l'assicurazione della qualità come "l'espressione usata per descrivere tutte le attività che rientrano in un ciclo di miglioramento continuo".

Ispirandosi a questi principi l'Ateneo di Torino in passato ha partecipato alle sperimentazioni condotte a livello nazionale inerenti la valutazione della qualità della didattica, con i progetti Campus e CampusOne, promossi dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, e il progetto di accreditamento dei Corsi di Studio promosso dalla Regione Piemonte. Tali esperienze hanno portato l'Ateneo a valorizzare le modalità operative introdotte in relazione alle procedure di assicurazione della qualità in ambito didattico, con la sistematizzazione di attività già in corso quali ad esempio la raccolta delle opinioni degli studenti. Nei medesimi anni l'Ateneo ha investito nell'evoluzione dei sistemi informativi di supporto alle attività didattiche e di raccolta dei prodotti della ricerca per costruire una base informativa, che garantisca il monitoraggio costante delle attività didattiche e di produzione scientifica.

Queste attività hanno trovato un'ulteriore spinta di sviluppo e sistematizzazione con la costruzione del sistema di assicurazione della qualità e valutazione a livello nazionale previsto con la Legge 240/2010 e successivamente definito con il Decreto Legislativo 19/2012 in termini di principi generali. L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ne ha successivamente dato attuazione attraverso le linee guida AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) che ne definiscono procedure, ruoli e requisiti e che hanno guidato UniTo nell'adozione di un proprio sistema di assicurazione della qualità coerente con i requisiti richiesti e disegnato sulla propria realtà organizzativa. Un ulteriore impulso ai processi di assicurazione della qualità si è avuto con la candidatura dell'Università di Torino alla procedura di Accreditamento Periodico dell'ANVUR. UniTo è stato infatti il primo grande Ateneo ad essere valutato nella procedura di accreditamento periodico e, a novembre 2015, ha ricevuto la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV). La valutazione si è conclusa con un giudizio finale di "pienamente soddisfacente" contenuto nel relativo Rapporto ANVUR che ha portato infine all'adozione del Decreto Ministeriale di Accreditamento Periodico dell'Ateneo (DM 544 del 02.08.2017). Il periodo di validità è di 5 anni per l'Ateneo (dall'a.a. 2017/2018 all'a.a. 2021/2022) e di 3 anni per i CdS (dall'a.a. 2017/2018 all'a.a. 2019/2020). L'Ateneo sta ora affrontando il processo di follow up, al termine del quale dovrà relazionare circa le attività effettuate per il superamento delle segnalazioni e/o condizioni dei requisiti di assicurazione della qualità valutati in sede di visita.

**4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE
DELLA QUALITÀ 2019-2021**



4.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Torino

Il sistema di assicurazione della qualità in UniTo è costituito dalle modalità con cui sono programmate le azioni che consentono di realizzare e migliorare le politiche definite dagli Organi di Governo e declinate nel piano strategico di Ateneo. L'Università di Torino, attraverso l'assicurazione della qualità promuove l'innovazione e il miglioramento continuo dei propri processi, mirando a dare fiducia a tutte le parti interessate e a perseguire obiettivi di sviluppo e miglioramento, tramite azioni coordinate che garantiscono una precisa definizione di ruoli, responsabilità, processi e tempi, assicurando di operare con la massima trasparenza.

L'applicazione sistematica di questi principi ha portato a garantire una partecipazione sempre più attiva ai processi di miglioramento dell'Ateneo da parte degli stakeholder sia esterni che interni al sistema universitario: parti sociali, docenti, personale tecnico e studenti, questi ultimi anche in veste di principali fruitori dei servizi didattici dell'Ateneo. In particolare, per rafforzare il loro coinvolgimento, si è potenziato il ruolo dei rappresentanti degli studenti negli organi di gestione e di valutazione, quali a esempio le commissioni che monitorano e valutano i percorsi formativi proposti e l'andamento delle carriere, ed è stata assicurata maggiore attenzione alle loro valutazioni sistematicamente raccolte e analizzate sulla didattica e sui servizi offerti.

Il sistema di assicurazione della qualità opera secondo le logiche di programmazione con l'obiettivo del miglioramento continuo delle attività ed affianca e permea i processi anche a livello dipartimentale. Attraverso le logiche di un procedimento a cascata, il processo di pianificazione strategica di Ateneo alimenta e viene a sua volta alimentato dal processo di pianificazione triennale dipartimentale, che prevede azioni di programmazione, monitoraggio e autovalutazione riferibili al quadro più ampio dei processi di assicurazione della qualità. Esso si è caratterizzato nel periodo 2015-2018¹⁰ come un primo esercizio che ha consentito l'acquisizione di metodologie di programmazione comuni con la chiara definizione di obiettivi di miglioramento applicati agli ambiti di azione dei Dipartimenti e lo sviluppo di un'attività di loro monitoraggio su base annuale. Con il Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2016, n. 987 e le conseguenti Linee Guida ANVUR in cui si è posta una maggiore attenzione al rafforzamento del sistema di assicurazione della qualità in ambito ricerca e, più in generale, sull'attività dei Dipartimenti, il processo di pianificazione triennale è giunto a un nuovo punto di maturazione. Con l'esercizio 2019-2021 è stato infatti previsto un pieno allineamento del periodo di esecuzione dei piani con il mandato dei Direttori di Dipartimento al fine di valorizzare lo strumento di pianificazione e renderlo più funzionale in quanto strumento di riferimento per implementare il processo di assicurazione della

¹⁰ I Piani Triennali dei Dipartimenti riferiti al periodo 2015-2017 sono stati prorogati a tutto il 2018 al fine di migliorare l'efficacia del processo di pianificazione sincronizzando la redazione dei successivi piani triennali 2019-2021 con il mandato triennale dei Direttori di Dipartimento.

4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021

qualità in ambito didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, e organico con conseguenti possibili sinergie sulle attività richieste ai Dipartimenti, sia a livello di responsabilità organizzative che di monitoraggio e autovalutazione dei processi, elementi fondamentali sia sul versante del processo di pianificazione che su quello dell'assicurazione della qualità.

Con questi presupposti, l'Ateneo ha inteso promuovere a livello centrale e periferico la diffusione della cultura della qualità, interpretandola anche come strumento per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività dell'Ateneo. In quest'ottica il sistema di assicurazione di qualità deve quindi:

- definire con chiarezza una programmazione strategica integrata e condivisa
- favorire la partecipazione attiva e consapevole degli studenti e di tutti gli altri attori della comunità universitaria al raggiungimento di obiettivi di miglioramento, definiti con chiarezza, comunicati e condivisi;
- coinvolgere la comunità accademica attraverso un'informazione semplice, tempestiva, aggiornata e completa;
- educare ad una cultura della qualità, sensibilizzando tutti i livelli e i ruoli della comunità nei confronti delle procedure di assicurazione della qualità.

Più in particolare il sistema di assicurazione della qualità si articola in macrofasi (programmazione, monitoraggio, autovalutazione e valutazione) che garantiscono un'organizzazione dei processi utile a pianificare le azioni, controllarne l'andamento, attuare i correttivi necessari, svolgere le attività di autovalutazione e recepire l'eventuale valutazione esterna come stimolo alla successiva pianificazione per arrivare a un superiore livello di qualità. Tale sistema, applicato da tutte le strutture dell'Ateneo per tutti i processi per i quali la struttura stessa opera, garantisce la progressiva diffusione di buone pratiche che possono essere condivise all'interno della comunità universitaria nell'ottica del miglioramento continuo.

Di seguito vengono riassunte le fasi del processo di assicurazione della qualità per ciò che riguarda l'attività didattica e l'attività di ricerca e terza missione dell'Ateneo.

4.2 L'Assicurazione della Qualità per la Didattica

Il sistema di assicurazione della qualità per la didattica è volto a garantire che gli obiettivi formativi individuati in sede di progettazione dei Corsi di Studio siano sempre coerenti con le esigenze culturali, scientifiche e sociali e tengano conto delle caratteristiche peculiari che distinguono i corsi di laurea e quelli di laurea magistrale. Ai fini della progettazione dell'offerta viene valutata la disponibilità di risorse adeguate di docenza, personale e servizi, e successivamente monitorati i risultati e le strategie adottate a fini di correzione e di miglioramento e l'apprendimento incentrato sullo studente.

Per quanto riguarda le attività nell'ambito della formazione, le 4 macrofasi sono declinate più in dettaglio come segue:

Programmazione

L'Ateneo indirizza le strutture nella fase di definizione della propria offerta formativa verificando la sostenibilità economico finanziaria, strutturale e di docenza al fine di ottenere la migliore allocazione delle risorse.

I Corsi di Studio e i Dipartimenti programmano la propria offerta formativa secondo gli obiettivi strategici dell'Ateneo, in considerazione dei profili culturali e/o professionali richiesti dal mondo del lavoro ed emersi nel confronto continuo con le parti sociali e con gli studenti. L'Ateneo assicura che i CdS definiscano con chiarezza i profili professionali e le competenze che si intendono formare monitorando la coerenza con gli obiettivi formativi proposti, le competenze richieste all'ingresso e l'offerta programmata.

Monitoraggio

L'Ateneo, i Dipartimenti e i Corsi di Studio monitorano costantemente l'efficacia dei propri percorsi formativi tramite l'analisi di indicatori quantitativi per la valutazione della didattica relativi alla sostenibilità, alla regolarità delle carriere studenti, all'internazionalizzazione, alla soddisfazione e all'occupabilità degli studenti.

Autovalutazione

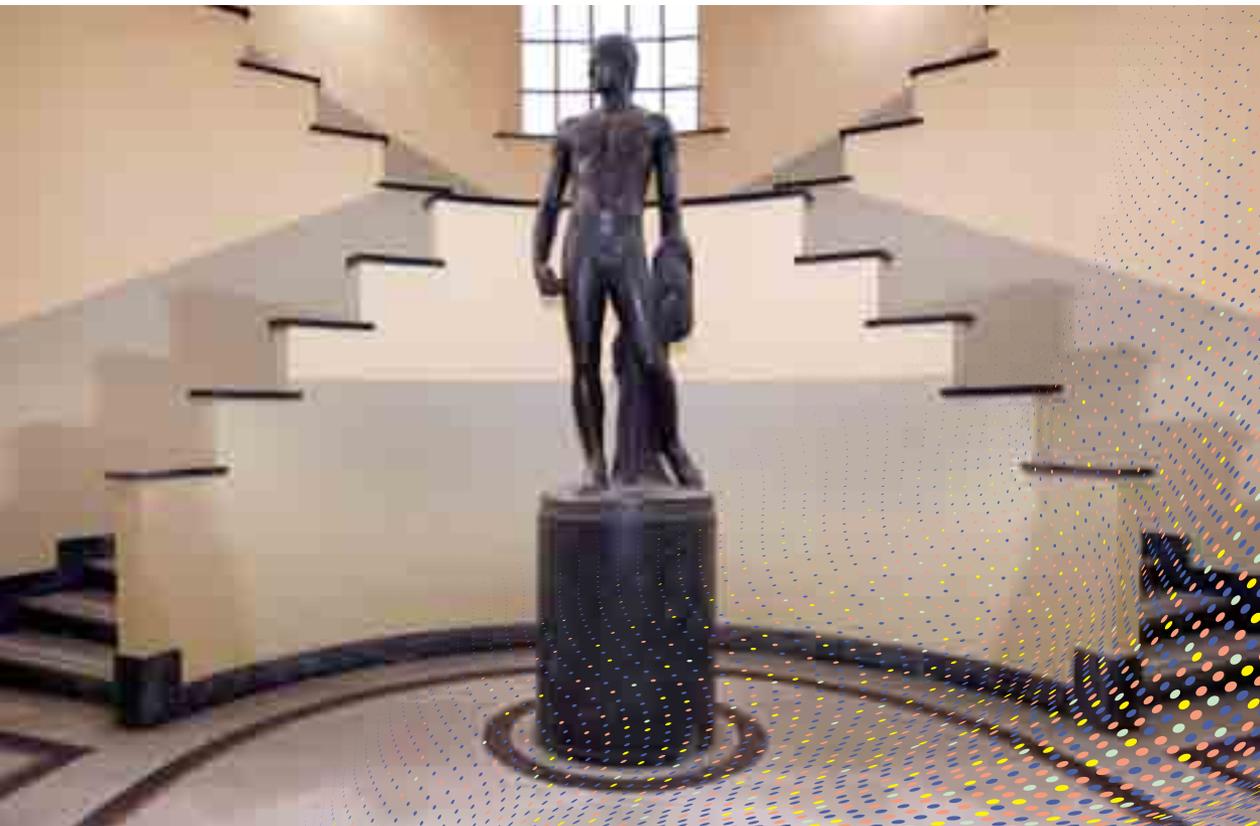
L'Ateneo definisce e verifica le attività periodiche di autovalutazione dei Corsi di Studio al fine di conseguire il pieno rispetto dei requisiti qualitativi previsti dalle procedure di assicurazione della qualità e individuare le aree di miglioramento e le azioni correttive da intraprendere. I Corsi di Studio annualmente riesaminano l'efficacia dei propri percorsi attraverso gli indicatori quantitativi di monitoraggio (sopra citati) e ciclicamente attraverso un'autovalutazione approfondita sulla validità e attualità del percorso offerto relativamente alle esigenze professionali e culturali richieste dai portatori di interesse, i risultati di performance delle carriere studenti e le risorse di docenza, strutture e servizi disponibili.

Valutazione

La verifica dell'efficacia del processo di autovalutazione e dell'andamento dei CdS, anche in termini di sostenibilità e performance delle carriere degli studenti, viene effettuata dalle Commissioni Didattiche Paritetiche Docenti-Studenti con il supporto del Presidio della Qualità.

Il Nucleo di Valutazione, valuta l'efficacia dell'intero sistema di assicurazione della qualità, a partire dalle Relazioni delle Commissioni paritetiche e attraverso l'analisi degli indicatori per la didattica e per la qualità e le audizioni di Corsi di Studio e Dipartimenti, in un confronto costante con il Presidio della Qualità.

L'Ateneo viene infine valutato a livello nazionale attraverso il processo di Accredimento svolto da ANVUR e a livello internazionale attraverso processi di audit da parte delle agenzie europee attive in settori specifici.



4.3 L'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione

Il sistema di assicurazione della qualità per la ricerca e terza missione è volto a garantire a livello centrale e dipartimentale, la qualità delle attività di ricerca e di terza missione, mediante l'elaborazione di una strategia coerente con gli orientamenti ministeriali, l'analisi dei risultati delle valutazioni, gli esiti del monitoraggio dei risultati delle politiche e delle azioni volte a realizzarla e la distribuzione delle risorse disponibili. Una prima positiva esperienza di sistema a livello di assicurazione della qualità della ricerca e terza missione è stata effettuata in UniTo in occasione della scrittura da parte di tutti i Dipartimenti della prima Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) nell'anno 2015; scheda tuttavia non più proposta negli anni successivi da parte di ANVUR e MIUR e dunque inizialmente affiancata e poi sostituita dallo strumento di pianificazione strategica a livello di Ateneo e Dipartimento.

Programmazione

L'Ateneo supporta i Dipartimenti nella programmazione, nella raccolta e analisi dei dati di ricerca e terza missione quali presupposti per l'assunzione delle decisioni e l'attribuzione delle risorse, nella definizione di una propria pianificazione triennale in accordo con gli obiettivi strategici dell'Ateneo. In particolare, ma non solo, nel processo di pianificazione triennale vengono analizzati i dati e i principali risultati conseguiti dal Dipartimento al fine di identificare le aree di miglioramento su cui impostare obiettivi e azioni nell'arco temporale della pianificazione prevista.

Monitoraggio

L'Ateneo si è dotato di strumenti e procedure che permettono attività di analisi e riesame delle attività di ricerca e, con cadenze sistematiche, effettua il monitoraggio della produzione scientifica dei propri docenti e delle strutture cui essi afferiscono come ad esempio i Dipartimenti e i Collegi di Dottorato.

Autovalutazione

L'Ateneo promuove le attività di autovalutazione in relazione agli esiti di procedure di valutazione esterna della qualità della ricerca (es VQR, Dipartimenti di Eccellenza, etc.) e attraverso attività periodiche di autovalutazione anche nell'ambito della realizzazione dei piani triennali di Dipartimento. Gli obiettivi dipartimentali inseriti nei piani triennali vengono esaminati su base annuale, alla luce dei risultati ottenuti, delle criticità rilevate e considerando eventuali necessità di ridefinizioni degli obiettivi stessi o implementazione di nuove azioni di miglioramento.

Valutazione

Il Nucleo di Valutazione valuta l'efficacia del sistema di assicurazione della qualità per ciò che riguarda le attività di ricerca e terza missione e i servizi ad esse collegati. Il Nucleo inoltre, nella sua attività di valutazione, monitora e promuove l'autovalutazione presso i Dipartimenti, anche attraverso un programma di audizioni e prendendo in considerazione i risultati delle procedure di Accreditamento Periodico, di Valutazione della Qualità della Ricerca a livello locale (es. valutazione produzione scientifica per l'erogazione dei fondi di ricerca locale di Ateneo) e nazionale (es. VQR) e degli altri processi di valutazione nazionale riguardanti le strutture (es. Dipartimenti di Eccellenza).

4.4 Il sistema della responsabilità nei processi di Assicurazione della Qualità

Le fasi dei processi di assicurazione della qualità vengono attuate attraverso la struttura organizzativa come definita dallo Statuto e dai regolamenti interni dell'Ateneo, che definiscono ruoli e responsabilità che permettono il buon funzionamento del sistema di assicurazione della qualità.

Rettore

Il Rettore esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività didattiche e scientifiche e assicura che ogni attività si svolga secondo i criteri della qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il Rettore è coadiuvato dal Prorettore e dai Vice Rettori: il Prorettore affianca il Rettore nell'esercizio delle sue funzioni istituzionali e in tutti gli ambiti anche in ordine alle attività di assicurazione della qualità e supplisce a tutte le sue funzioni in caso di impedimento o assenza; i Vice Rettori coadiuvano le attività del Rettore negli ambiti su cui hanno ricevuto delega specifica e, in particolare, per le parti inerenti i processi di assicurazione della qualità.

Direttore Generale

Il Direttore Generale ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali e di assicurazione della qualità, al fine di garantire la legittimità, l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo che svolge le funzioni di indirizzo strategico, sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico per perseguire la migliore efficienza e qualità nelle attività istituzionali dell'Ateneo.

Approva, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di sua competenza, il documento di programmazione integrata di Ateneo, l'indirizzo strategico, la programmazione finanziaria annuale e triennale del personale.

Senato Accademico

Il Senato Accademico è l'organo di indirizzo, di programmazione e di coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Università e in particolare delibera i criteri che l'Ateneo, nelle sue diverse articolazioni, adotta per l'assicurazione della qualità dei Corsi di Studio, la valutazione e il miglioramento continuo della formazione, della ricerca e dei servizi; formula proposte in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti da inserire nel documento di programmazione strategica di Ateneo; formula proposte di attivazione, modifica o soppressione di Corsi di Studio; formula proposte in merito agli accordi di cooperazione di didattica e di ricerca di rilevanza generale dell'Ateneo.

Presidio della Qualità

Il Presidio della Qualità rappresenta la struttura operativa interna all'Ateneo che assicura lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di assicurazione della qualità in linea con gli indirizzi normativi nazionali e internazionali.

Il Presidio della Qualità di Ateneo collabora nel dare attuazione alle politiche per la qualità definite dagli Organi di Governo, contribuendo in questo modo al miglioramento continuo dei Dipartimenti e Corsi di Studio e allo sviluppo in qualità delle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Il Presidio si pone come raccordo tra gli organi centrali e le strutture periferiche di didattica e di ricerca nei processi di assicurazione della qualità e realizza sistematicamente attività formative e informative sui temi ad essa connessi. Il Presidio promuove il miglioramento del sistema attraverso linee guida, la consultazione di tutti gli stakeholder, il monitoraggio degli indicatori, l'analisi e la condivisione dei risultati dei processi di autovalutazione e di valutazione interna ed esterna, valorizzando le best practice individuate.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Presidio della Qualità si confronta in modo sistematico con il Rettore, il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico per assicurare la realizzazione dei processi di AQ e nello svolgimento della propria attività, si coordina con il Nucleo di Valutazione nel rispetto delle specifiche prerogative e competenze.

4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021

Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione è l'organo che valuta le politiche per la qualità dell'Ateneo e l'efficacia complessiva del sistema di assicurazione della qualità della formazione, ricerca e terza missione, anche con riferimento all'efficacia degli interventi di miglioramento. Il Nucleo formula indirizzi e raccomandazioni, effettua attività di monitoraggio, anche attraverso audizioni dirette, e predispone una Relazione con cadenza annuale contenente i risultati della propria attività di verifica, con particolare riguardo ai risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, al sistema di assicurazione della qualità; all'attività didattica e di servizio, all'attività di ricerca e terza missione e alla gestione delle risorse.

Il Nucleo di Valutazione esprime un parere vincolante sul possesso dei requisiti per l'Accreditamento iniziale ai fini dell'istituzione di nuovi Corsi di Studio e assolve un ruolo riguardo al monitoraggio dei requisiti di Accreditamento periodico dei corsi di studio dei Dipartimenti e dell'Ateneo anche nei confronti di ANVUR e MIUR.

Il Nucleo di Valutazione svolge anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance strategica, organizzativa e individuale.



Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti di scuola/Dipartimento

Le Commissioni Didattiche Paritetiche Docenti-Studenti monitorano l'offerta formativa e valutano la qualità della didattica, dei servizi agli studenti, il grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di singole strutture; propongono al Nucleo di Valutazione azioni di miglioramento della qualità e dell'efficacia delle strutture didattiche attraverso la relazione annuale.

La Commissione Didattica Paritetica Docenti-Studenti assume il ruolo di primo valutatore interno di Ateneo sulle attività formative del Dipartimento e dei Corsi di Studio di cui esso è capofila.

La Commissione Didattica Paritetica Docenti-Studenti redige annualmente una Relazione che prende in considerazione il complesso dell'offerta formativa, con particolare riferimento agli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti e agli esiti delle procedure di autovalutazione dei CdS, indicando eventuali aree di miglioramento. Tale Relazione viene trasmessa ai Corsi di Studio e ai Dipartimenti per l'assunzione delle rispettive responsabilità e al Nucleo di Valutazione per le attività di monitoraggio che competono a tale organo.

Dipartimenti e Direttori di Dipartimento

I Dipartimenti sono le strutture, omogenee per fini e per metodi, ove si svolgono le attività di didattica, ricerca e terza missione di cui hanno piena responsabilità, anche ai fini del possesso dei requisiti di qualità. I Dipartimenti predispongono i propri Piani triennali che individuano obiettivi specifici per gli ambiti di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e organico, in linea con le finalità strategiche di Ateneo. I Piani Triennali di Dipartimento costituiscono sia la finalizzazione della pianificazione strategica di Ateneo, sia una fonte utile al suo costante aggiornamento, in linea con le politiche di miglioramento continuo e assicurazione della qualità.

Il Direttore del Dipartimento è il responsabile delle attività di AQ di Dipartimento.

Corsi di Studio e Presidenti dei Corsi di Studio

I Corsi di Studio sono le strutture in cui si articola l'offerta formativa e si realizzano le attività di assicurazione della qualità per la formazione.

Il Consiglio di Corso di Studio esercita le attività di programmazione e coordinamento delle attività didattiche; adotta e applica i criteri di Ateneo di assicurazione della qualità; nomina la Commissione di Monitoraggio e Riesame (CMR). La CMR è composta da docenti e studenti; ha funzioni di autovalutazione e stesura del Monitoraggio annuale e del Riesame ciclico del Corso di Studio, ivi compreso il monitoraggio degli interventi correttivi proposti. Il Presidente del Corso di Studio è il responsabile dell'assicurazione della qualità per il Corso di Studio, presiede la CMR e sovrintende alle procedure di autovalutazione; può nominare un suo delegato quale referente dell'assicurazione della qualità.

4. POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019-2021

Il sistema di responsabilità disegnato per l'assicurazione della qualità mira a fornire chiarezza sui ruoli di ciascun referente istituzionale, offrire un'informazione chiara sui servizi e le attività che offre l'Ateneo e a garanzia della migliore fruizione dei servizi stessi.

Attraverso il documento sulle politiche per l'assicurazione della qualità l'Ateneo intende fornire a tutti gli stakeholder una visione complessiva dei processi di assicurazione della qualità implementati e il quadro sintetico di tutti gli attori impegnati nel loro funzionamento e progressivo miglioramento.



5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

La politica ministeriale dell'ultimo decennio è stata caratterizzata da un significativo contenimento del turn over, che ha obbligato gli atenei a pianificare le assunzioni in modo da limitare gli effetti derivanti dalle scoperture più critiche, senza la possibilità di attuare politiche di sviluppo assunzionali di ampio respiro. In questo contesto UniTo si è distinto come ateneo che è riuscito a migliorare progressivamente i propri indicatori relativi alla sostenibilità economico finanziaria, ottenendo dal 2015 una quota di turnover superiore alla media di sistema (61% a fronte del 50%) e superando il 100% di turnover a partire dal 2018 (117% a fronte del 100%), distinguendosi particolarmente nell'ultimo anno con un risultato del 143%, rispetto al 100% del Sistema universitario.

Questi risultati particolarmente favorevoli per l'Università di Torino, insieme all'evidenza di una crescita significativa del numero degli immatricolati (+24% nell'ultimo quinquennio) e all'obiettivo di mantenere elevata la qualità della ricerca così come risultante dall'ultima VQR 2011-2014, che ha visto l'Ateneo terzo tra i grandi atenei a livello nazionale, ha reso la pianificazione dei fabbisogni di personale sia docente che tecnico-amministrativo di fondamentale importanza per permettere all'Ateneo di far fronte alle sfide future, continuando a garantire formazione di alto livello, qualità della ricerca, servizi efficienti, e con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio e alla sempre maggiore apertura dello stesso verso il contesto internazionale.

L'Università di Torino, nella definizione dei propri fabbisogni di personale, ha tenuto conto da un lato della dimensione quantitativa del fabbisogno, necessaria per un corretto dimensionamento sia in termini di docenti che di personale tecnico-amministrativo e dall'altro della dimensione qualitativa, relativa cioè alle competenze del personale che opera a vario titolo nell'Ateneo.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) viene adottato in applicazione della disciplina dettata dall'articolo 6 del d.lgs. 165/2001 e tiene conto del nuovo quadro normativo derivante dalle innovazioni introdotte con il d.lgs. 75/2017 e le Linee di Indirizzo¹¹ emanate ai sensi dell'articolo 6-ter di questo decreto. Il documento è stato elaborato in coerenza con il Piano strategico pluriennale e la pianificazione pluriennale della performance.

Il piano triennale tiene altresì conto dell'articolo 7, comma 6 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49¹² e del relativo DPCM del 28 dicembre 2018¹³.

¹¹ "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche". Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro della salute, dell'8 maggio 2018, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana - serie generale, n. 173 del 27 luglio 2018.

¹² Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'articolo 5, comma 1, della legge 30 dicembre 2010, n. 240 e per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal comma 1, lettere b) e c), secondo i principi normativi e i criteri direttivi stabiliti al comma 4, lettere b), c), d), e) ed f) e al comma 5."

¹³ DPCM del 28 dicembre 2018 "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49"

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

Il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presenta quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno 2020, mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione normativa e organizzativa anche alla luce del nuovo mandato rettorale.

Il Piano si articola in tre sezioni principali: la prima è dedicata alla presentazione delle regole del sistema per la gestione dell'organico delle università, la seconda presenta lo stato dell'arte in termini di organico in UniTo e la terza presenta le strategie e le azioni messe in atto dall'Ateneo per la programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2020-2022.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

5.1 I vincoli di sistema e il contesto normativo

Il reclutamento del settore universitario avviene attraverso rigidi meccanismi la cui disciplina deriva da norme di diversi ambiti (Legge 240/2010 e norme attuative, norme sul pubblico impiego, leggi di bilancio), che periodicamente intervengono sul tema in questione e da cui derivano le complesse regole del sistema che di seguito vengono illustrate.

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di punti organico (p.o.) da parte del MIUR. Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche (Tab. 7) e ha un valore, per l'anno 2019, pari a € 113.008¹⁴.

Tab.7 – Costo espresso in p.o. del personale universitario

Personale docente	p.o.	Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	p.o.
Professore I fascia	1	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,7	TA categoria EP	0,4
Ricercatore tipo b)	0,5	TA categoria D	0,3
Ricercatore tipo a)	0*	TA categoria C	0,25
		TA categoria B	0,2

*A partire dalla Legge di Stabilità 2016 (n. 208 del 28 dicembre 2015), le Università con indici positivi possono attivare posizioni da Ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico

In tutte le tabelle del presente documento verrà indicato il costo delle posizioni in termini di punti organico ad eccezione del personale ricercatore a tempo determinato di tipo a) e del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, per i quali verrà specificato il costo in termini finanziari in quanto per queste figure non è prevista la spendita di punti organico.

I punti organico che rappresentano le facoltà assunzionali dell'ateneo, vengono assegnati annualmente con decreto ministeriale agli atenei sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over di sistema variabile ogni anno e indicata dalla normativa (turn over di sistema pari a 20% negli anni 2012-2013, 50% negli anni 2014-2015, 60% nel 2016, 80% nel 2017, 100% a decorrere dal 2018)¹⁵.

¹⁴ Decreto ministeriale 8 agosto 2019, n.740.

¹⁵ Articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e successive modificazioni.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

In particolare a ciascun ateneo viene assegnata:

- una quota di punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo¹⁶
- una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei “virtuosi” rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49

Gli atenei che presentano performance negative sotto il profilo degli indicatori di spesa di personale¹⁷ (ISP) e di sostenibilità economico finanziaria¹⁸ (ISEF) non ricevono p.o. premiali; agli atenei che registrano invece performance positive, fra i quali rientra UniTo, viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al “margine”, calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

Il valore degli indicatori ex D.lgs. 49/2012 di ciascun ateneo è consultabile sul sito Bilanci Atenei del Dipartimento per la formazione superiore e per la ricerca del MIUR.

Nella tabella 8 vengono riportati i valori degli indicatori di UniTo degli anni 2015-2018¹⁹

Tab.8 – Valori degli indicatori di UniTo degli anni 2015-2018

INDICATORI ex D.lgs 49/2012	2015	2016	2017	2018
Indicatore di spese per personale (ISP)	64,22 %	62,70 %	61,47 %	60,51 %
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,22 %	1,25 %	1,28 %	1,30 %
Indice di indebitamento²⁰	5,36 %	4,99 %	4,82 %	4,56 %

¹⁶ Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett. c) (Legge di Bilancio 2017)

¹⁷ SPESE DI PERSONALE (art. 5, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Personale (IP) = A/B (LIMITE MAX 80%) A (Spese complessive del personale a carico dell'ateneo) = (Stipendi personale di ruolo + Stipendi personale a tempo determinato + Fondo accessorio personale T/A + Contratti di insegnamento) - Finanziamenti esterni pubblici/privati destinati a spese di personale B (Entrate di rif.) = FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi

¹⁸ SOSTENIBILITA' ECONOMICO FINANZIARIA (art. 7, d.lgs 49/2012). Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. ISEF = E/F INDICATORI DI BILANCIO E = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi - Fitti passivi) F = Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento

¹⁹ È necessario sottolineare come il calcolo dei predetti indicatori da parte del Ministero e la conseguente assegnazione di punti organico, avvenga di norma nel corso del secondo semestre dell'anno successivo a quello cui gli indicatori si riferiscono; quindi per l'anno 2019 non sarà possibile conoscere a breve tali fondamentali elementi.

²⁰ SPESE DI INDEBITAMENTO (art. 6, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Indebitamento (I DEB) = C/D (LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%) C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi) - Fitti passivi - Spese complessive del personale a carico ateneo (A).

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

È opportuno evidenziare che il progressivo miglioramento degli indicatori di sostenibilità di UniTo nel confronto con gli altri atenei è determinato anche dalla combinazione dei parametri dimensionali, che nel 2019 vedono l'Ateneo in terza posizione per numero di studenti entro il primo anno di fuori corso e solo in sesta posizione per numero di docenti²¹. L'aumento significativo del numero di studenti degli ultimi anni ha aumentato ulteriormente il rapporto studenti/docenti, con impatti positivi sulla sostenibilità economica, che dovranno essere bilanciati da interventi volti a riequilibrare l'organico anche ai fini del miglioramento della qualità della didattica.

Le università programmano le assunzioni dal punto di vista quantitativo in base alla disponibilità di punti organico attribuiti dal MIUR. All'atto di definire le programmazioni devono tenere conto di vincoli normativi previsti dalla Legge 240/2010, dal D.lgs. 49/2012 e dal DPCM del 28 dicembre 2018 "Disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2018-2020, a norma dell'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49"

di seguito sintetizzati:

- riserva del 20%²² dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di soggetti esterni all'ateneo;
- fino al 31/12/2021: limite massimo del 50%²³ delle risorse 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. Dal 2022: il limite massimo del 50% delle risorse è riferito ai passaggi da RUTD b) a professore di II fascia ai sensi dell'art. 24, c.5 della Legge 240/2010;
- la percentuale dei professori di I fascia non può superare il 50%²⁴ dei professori di I e II fascia. Per gli atenei con una percentuale del suddetto rapporto > 30%, il numero dei ricercatori di tipo b) non può essere inferiore a quello dei PO reclutati nel medesimo periodo²⁵ (per gli anni 2015-2018 il numero dei ricercatori di tipo b) non poteva essere inferiore alla metà dei professori ordinari reclutati nel medesimo periodo²⁶).
- rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese per indebitamento

²¹ Studenti atenei statali entro un anno fuori corso 2017/2018: dati Tab. 1 - Costo standard per studente in corso anno 2019 allegata al DM 585/2018; docenti atenei statali al 31/12/2018: fonte dati "Cerca università Cineca" - Tutti i ruoli (confermati e non); dati aggiornati al 22/11/2019.

²² Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 18, c. 4

²³ Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 24, c. 6, modificato dall'art. 5, c. 1, lett. b) del Decreto Legge 29 ottobre 2019, n. 126

²⁴ Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. a)

²⁵ Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. c)

²⁶ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 7 luglio 2016, pubblicato sulla G.U. n.193 del 19 agosto 2016

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

Negli anni recenti le politiche sull'organico hanno beneficiato di interventi straordinari a livello nazionale particolarmente rilevanti per l'Università di Torino.

Di particolare interesse sono gli interventi sui ricercatori a tempo determinato di tipo b), che hanno permesso di incrementarne il numero, in aggiunta agli interventi già previsti dall'Ateneo, ottenendo così un ampliamento degli organici:

- DI 10 dicembre 2015, n. 924 ha stanziato 5 milioni di euro per ciascun anno del triennio 2015-2017, assegnando a ciascuna università una quota fissa pari ad un contratto all'anno e, per gli atenei che hanno ottenuto le maggiori assegnazioni premiali del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) 2015, uno ulteriore (2 posti per Università di Torino);
- DM 18 febbraio 2016, n. 78 “Piano straordinario 2016 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010” ha finanziato 861 posti (31 posti per Università di Torino);
- DM 28 febbraio 2018, n. 168, denominato “Piano straordinario 2018 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010” ha finanziato 1.305 posti²⁷ (55 posti per Università di Torino).
- DM 8 marzo 2019, n. 204, denominato “Piano straordinario 2019 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010” ha finanziato 1.511 posti²⁸ (61 posti per Università di Torino).

L'Ateneo ha potuto beneficiare di una quota importante di queste assegnazioni anche in virtù dell'ottimo risultato ottenuto nella VQR 2011-2014; i decreti ministeriali prevedevano infatti che la ripartizione di una significativa percentuale di posti avvenisse in base ai valori degli indicatori VQR di ciascun ateneo.

Inoltre con il D.M. 364 dell'11 aprile 2019 è stato avviato il “Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di Abilitazione Scientifica nazionale” che ha stanziato a favore dell'Università di Torino risorse pari a 351.200 euro per l'avvio di procedure ai sensi dell'art. 18 L. 240/2010 riservate a ricercatori a tempo indeterminato in possesso di ASN e per l'avvio di un numero uguale o inferiore di procedure ai sensi dell'art. 24 comma 6, da effettuarsi dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2021.

Una nuova e importante fonte di risorse per gli atenei e in particolare per il rafforzamento dell'organico è rappresentata dal “Fondo di finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza” istituito, come sezione del FFO, dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di bilancio 2017) che ha previsto lo stanziamento di 1.350.000 milioni di euro l'anno a favore dei

²⁷ Sono state previste: un'assegnazione base in proporzione al numero medio di docenti in servizio nel periodo 2010-2017, due posti per Dipartimento di eccellenza non vincitore, assegnazioni in base al valore dell'indicatore IRFS concernente la VQR 2011-2014 e assegnazioni per riequilibrare la presenza dei giovani ricercatori nei vari territori.

²⁸ Sono state previste: un'assegnazione base in proporzione al numero medio di docenti in servizio nel periodo 2010-2017, due posti per Dipartimento di eccellenza non vincitore, assegnazioni in base al valore dell'indicatore IRFS concernente la VQR 2011-2014 e assegnazioni per riequilibrare la presenza dei giovani ricercatori nei vari territori.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

180 Dipartimenti di eccellenza vincitori²⁹, per il quinquennio 2018-2022. Questo Fondo è stato istituito per incentivare l'attività dei Dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica.

L'importo complessivo del finanziamento quinquennale è soggetto alle seguenti modalità di utilizzazione:

- 1) non più del 70 per cento può essere impiegato per le chiamate dei professori, per il reclutamento di ricercatori e per il reclutamento del personale tecnico-amministrativo;
- 2) nel rispetto del limite percentuale indicato al punto 1., almeno il 25% per cento deve essere impiegato per le chiamate di professori esterni all'università cui appartiene il Dipartimento beneficiario;
- 3) nel rispetto del limite percentuale indicato al punto 1., almeno il 25% per cento deve essere impiegato per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo b).

5.2 Lo stato dell'arte in UniTo

Le facoltà assunzionali degli atenei italiani, come già detto, sono state fortemente limitate negli anni recenti da vincoli normativi mirati al contenimento della spesa, che si sono concretizzati nella distribuzione di una quantità minore di risorse assegnate attraverso il Fondo di Finanziamento Ordinario e ponendo forti vincoli al turn over. Nonostante le minori risorse assegnate a livello nazionale, l'Università di Torino si è comunque distinta mantenendo un alto livello nei risultati raggiunti, che hanno consentito all'Ateneo di acquisire una significativa fetta di entrate ministeriali e conseguentemente di garantirsi una quota di punti organico premiali che negli ultimi anni è stata superiore alla percentuale di turn over definita a livello di sistema universitario.

Analizzando nel dettaglio i finanziamenti statali più recenti, è possibile individuare alcune voci che hanno determinato e/o determineranno direttamente o indirettamente l'assegnazione di punti organico:

- Il crescente peso della componente di costo standard rispetto a quella "storica" nella quota base del FFO è favorevole per l'Università di Torino, che era invece fortemente penalizzata dal meccanismo legato alla sola componente storica.
- La quota premiale del FFO, determinata per il 60% da un indicatore legato al risultato della VQR, costituisce una voce importante per l'Ateneo, che ha ottenuto un ottimo risultato nella VQR 2011-2014 aggiudicandosi per il quinquennio 2016-2020 una percentuale significativa di finanziamento statale.

²⁹ Per ulteriori dettagli consultare la pagina web: www.anvur.it/attivita/dipartimenti/ I Dipartimenti dell'Università di Torino risultati vincitori sono: Culture, politica e società, Fisica, Filosofia e Scienze dell'educazione, Giurisprudenza, Neuroscienze "Rita Levi Montalcini", Scienze Agrarie, Forestali e Alimentari, Scienze Chirurgiche, Scienze Economico-sociali e Matematico-statistiche, Scienze Mediche e Scienze Veterinarie.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

- Il finanziamento relativo alla Programmazione Triennale MIUR, una voce di entrata che contribuisce in maniera rilevante alla determinazione delle grandezze utilizzate in sede di ripartizione dei punti organico e che acquisisce rilievo alla luce delle performance recenti di UniTo (ottenuto il 100% del finanziamento potenziale) anche nel confronto con atenei di riferimento.
- La selezione dei Dipartimenti di eccellenza, basata anche sugli esiti dell'esercizio VQR 2011-2014, ha visto l'Ateneo distinguersi fra gli atenei italiani posizionandosi al terzo posto e ottenendo un importante finanziamento quinquennale per gli anni 2018-2022. Questo finanziamento confluisce nel FFO contribuendo così ad accrescere la possibilità di acquisire punti organico premiali.

L'Università di Torino ripartisce, di norma, i punti organico ricevuti dal Ministero, tra il personale docente e il personale tecnico-amministrativo (PTA) in maniera proporzionale alle cessazioni avvenute per ciascuna categoria l'anno precedente e, per il primo insieme, applicando specifiche Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente.

In relazione alla crescita delle attività dell'Ateneo, del numero di studenti e dei progetti di ricerca e alla mancanza di piani straordinari ministeriali a favore del personale tecnico-amministrativo, le Linee di indirizzo destinano ulteriori risorse, al personale tecnico-amministrativo, per favorire l'immissione di nuovo personale con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo.

Limitate quote di punti organico per il personale docente destinate a specifiche iniziative sono accantonate a monte, prima dell'assegnazione ai Dipartimenti, sulla base delle medesime linee di indirizzo.

Al fine di disporre di un quadro complessivo per il prossimo ciclo programmatorio, sono state ricostruite le dinamiche dell'organico docente e tecnico-amministrativo in modo da illustrare la situazione al 31/12/2019.

Nei paragrafi successivi si riporta, per ciascun ruolo, la fotografia del personale in servizio e delle cessazioni previste per gli anni 2020-2022.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

5.2.1 Personale docente

La politica statale degli ultimi anni, come già detto, è stata caratterizzata da un contenimento del turnover, che ha raggiunto il minimo del 20% a livello di sistema nel 2012, ed è cresciuto negli anni seguenti fino a raggiungere il 100% dal 2018³⁰. Come si evince dalla tabella 9, UniTo è riuscita ad attuare una politica che ha consentito di arginare la riduzione di personale docente, riuscendo a garantire nel periodo 2015-2019 un turnover di Ateneo del 98% a fronte di un turnover di sistema a livello nazionale del 78%.

A partire dal 2015 UniTo acquisisce percentuale di risorse superiori alla percentuale di turnover di sistema, in particolare nel 2018 e 2019 ha ottenuto rispettivamente un turnover del 117% e del 143% a fronte di una percentuale di sistema del 100%.

Si può inoltre osservare il deciso incremento di personale a partire dal 2018, con il superamento delle 2000 unità nel 2019.

Tab.9 – Personale docente e ricercatore in servizio, confronto 2015-2019

Ruolo	2015*		2016*		2017*		2018*		2019*	
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	€	unità	p.o.	€
PO	420	420	432	432	411	411		429	429	
PA	747	522,9	742	519,4	744	520,8		776	543,2	
RTI	648	324	583	291,5	552	276		475	237,5	
RTD a)**	108	43,2	83	33,2	65		3.175,445	114		5.569,242
RTD b)	25	12,5	73	36,5	110	55		171	85,5	
Tot.	1948	1322,6	1913	1312,6	1882	1262,8	3.175,445	1965	1295,2	5.569,242
								2013	1356,8	5.129,565

Fonte dati: Proper Cineca, Direzione Personale e Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Valutazione e Qualità
Dati aggiornati al 31.12.2019

* Personale in servizio alla data del 31.12.

** I ricercatori a tempo determinato di tipo a) dall'anno 2017 non prevedono l'impegno di punti organico

³⁰ 20% negli anni 2012 e 2013, 50% negli anni 2014 e 2015, 60% nel 2016, 80% nel 2017. D.L. n.112 del 25/06/2008 convertito con modificazioni in L. n.133 del 6/08/2008.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

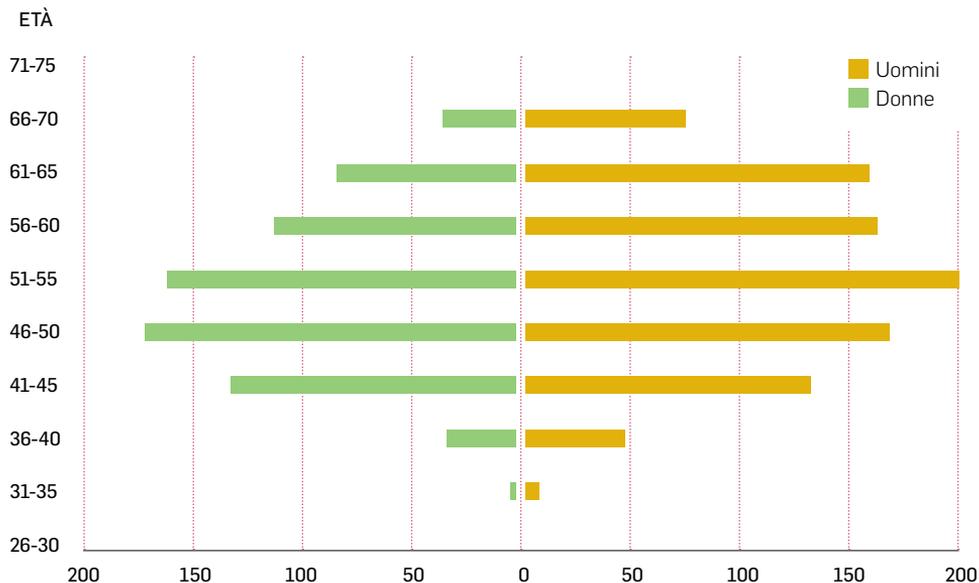
Per completezza di informazione si riportano anche le procedure in itinere che si concluderanno nell'anno 2020:

- n. 19 procedure da professore di prima fascia (ex art. 18 e art. 24 c. 6 L. 240/2010)
- n. 54 procedure da professore di seconda fascia (ex art. 18, art. 24 c. 5 e c. 6 L. 240/2010)
- n. 37 procedure ex art. 24 co. 3 lett. a) e n. 40 procedure ex art. 24 co. 3 lett. b) L.240/2010

Analizzando la suddivisione del corpo docente per genere e fascia d'età si rileva che la composizione per genere è abbastanza equilibrata e che oltre il 21% dei docenti ha un'età superiore ai 60 anni e di conseguenza occorre tenere in considerazione tale aspetto per la programmazione di personale dei prossimi anni.

Fig.7 – Personale docente a tempo indeterminato per genere e fascia d'età

Personale docente e ricercatore T.I. per genere e fascia d'età



Dati aggiornati al 31/12/2019 - Fonte dati: Direzione Personale

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

Coerentemente con la situazione descritta prima, oltre alle 58 cessazioni dell'anno 2019, si prevedono 106 cessazioni di professori e ricercatori a tempo indeterminato nel periodo 2020-2022.

Tab.10 – Cessazioni 2019 e previste 2020-2022 al 31/12/2019

Ruolo	cessazioni 2019	cessazioni 2020*	cessazioni 2021*	cessazioni 2022*
		unità	unità	unità
PO	22	19	15	19
PA	24	12	4	9
RU	12	5	15	8
RU TD**	-	-	-	-
Totali	58	36	34	36

Fonte dati: Direzione Personale

* I dati per gli anni 2019-2022 sono basati sulle previsioni di cessazioni certe alla data della rilevazione (31/12/2019)

** Le cessazioni dei ricercatori a tempo determinato non sono state considerate in quanto l'evoluzione della loro carriera ne rende difficile la previsione. Per l'anno 2019 sarà possibile definire il numero successivamente alla certificazione della procedura ministeriale Proper.

L'Ateneo, in relazione alla necessità di far fronte in particolare all'impetuosa crescita degli iscritti, ha attuato politiche programmatiche per gli anni 2018 e 2019 del personale docente finalizzate a:

- avviare 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 fino a 15 e a 9 punti organico "esigenze strategiche di Ateneo" per ciascuna delle programmazioni 2018 e 2019. Le suddette posizioni sono state attribuite per il potenziamento dei settori scientifico disciplinari carenti in termini di "docenti di riferimento" nei successivi anni accademici alla luce delle previsioni di pensionamento (Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over);
- avviare selezioni per l'immissione di 40 ricercatori di tipo a) all'anno (2016, 2017, 2018 e 2019);

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

- mantenere la numerosità dei docenti nei settori essenziali per didattica e ricerca alla luce dei numerosi contratti ricercatori a tempo determinato di tipo a) e ricercatori a tempo determinato di tipo b) in scadenza previsti per gli anni dal 2019 al 2021 mediante:
 - il congelamento di 0,10 punti organico nel terzo anno di contratto e 0,20 punti organico nel quarto, per ogni posizione di ricercatori a tempo determinato di tipo a) in scadenza nel periodo considerato per il futuro eventuale passaggio a ricercatori a tempo determinato di tipo b);
 - il congelamento di 0,10 punti organico nel primo e nel secondo anno di contratto di ricercatori a tempo determinato di tipo b) necessari per l'eventuale passaggio a professore associato nell'eventualità in cui superino il giudizio di cui all'art. 24, c. 5, L. 240/2010. A tal fine è stata prevista la destinazione di 20 p.o. nelle programmazioni 2018 e 2019;
- investire il trend relativo alla qualità delle politiche di reclutamento, in particolare per i neo-assunti e neo-promossi che costituisce uno degli indicatori fondamentali per l'assegnazione del FFO. Le percentuali di assegnazione del FFO 2017 e 2018 riguardanti l'indicatore della qualità delle Politiche di reclutamento ha infatti visto una importante flessione negli anni recenti con impatto in termini di acquisizione di risorse dalla quota premiale FFO (da 5,72% FFO 2018 a 4,21% FFO 2017 e 4,08% FFO 2018). In tal senso i Dipartimenti hanno provveduto, secondo quanto deliberato dall'Ateneo³¹, a:
 - richiedere, tra gli "Obiettivi di produttività scientifica" contenuti nei bandi per ricercatore di tipo a) che sono oggetto di valutazione per la proroga del contratto, il raggiungimento nei tre anni dall'avvio di contratto di almeno la metà del valore soglia previsto dalla procedura di Abilitazione Scientifica Nazionale 2018 per il ruolo di docenza di seconda fascia ex D.M. 589/2018, arrotondato per difetto, relativo al "numero articoli" per i settori bibliometrici, ovvero al "numero articoli e contributi" per i settori non bibliometrici, considerando come intervallo temporale valido ai fini del calcolo degli indicatori quello relativo al 1° gennaio dell'anno di avvio del contratto;
 - deliberare ulteriori criteri di qualità scientifica e didattica da inserire nei bandi per la partecipazione a selezioni di ricercatore a tempo determinato di tipo b).

³¹ Delibera del Consiglio di amministrazione del 26 novembre 2018 n.10/2018/V/1 – Indirizzo strategico di programmazione del personale docente e ricercatore, su parere favorevole del Senato Accademico del 13 novembre 2018.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

5.2.2 Personale tecnico-amministrativo

La politica statale di contenimento del turnover ha avuto effetti negativi ancor più sul personale tecnico-amministrativo che sul personale docente. Si è vista una diminuzione dell'organico fino al 2017 nonostante le politiche di Ateneo in tema di stabilizzazioni (Accordo sindacale e L. 125/2013) e di potenziamento della dotazione di punti organico dedicata al personale tecnico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione 27 giugno 2017).

Nell'ultimo decennio la programmazione del personale tecnico-amministrativo ha dovuto rispondere alla necessità di limitare gli effetti legati al blocco del turn over, utilizzando i punti organico disponibili per arginare le situazioni più critiche e per promuovere lo sviluppo delle aree ritenute maggiormente strategiche per l'Ateneo.

La maggiore disponibilità di punti organico a partire dal 2018, anno in cui il turn over di UniTo ha superato la soglia del 100%, ha posto le premesse per attuare una programmazione del personale di ampio respiro, incoraggiata tra l'altro dalla significativa performance dell'Ateneo che negli ultimi anni ha sempre ottenuto una quota di punti organico decisamente superiore alla media di sistema.

Nel 2016 il Consiglio di Amministrazione ha avviato un processo di riorganizzazione che permettesse di rendere più efficiente la struttura amministrativa e favorisse l'innalzamento degli standard di qualità dell'Ateneo che ha portato dal 1 gennaio 2017 all'entrata in vigore di una nuova organizzazione, caratterizzata da una struttura amministrativa coesa e dal superamento della distinzione fra strutture dell'amministrazione centrale e strutture decentrate (Dipartimenti, scuole e centri) attraverso l'istituzione del polo territoriale, inteso come insieme dei servizi funzionali alle esigenze delle strutture decentrate e incardinato all'interno delle direzioni. L'Ateneo è attualmente articolato in una direzione centrale, 11 direzioni e 7 poli territoriali. Il personale precedentemente afferente ai Dipartimenti è stato assegnato alle nuove direzioni.

Il processo della riorganizzazione avviato nel 2017 è stato basato su un **sistema di gestione delle competenze** che permette di definire, rilevare e valutare le competenze richieste dall'organizzazione del lavoro e dagli obiettivi strategici di Ateneo. L'impianto scelto è stato orientato all'individuazione e allo sviluppo delle capacità effettive della persona più che alle sue conoscenze teoriche.

Nel corso del 2017-2018-2019, oltre ad alimentare il sistema di misurazione e valutazione della performance dal punto di vista dei comportamenti organizzativi richiesti dai diversi ruoli di Ateneo, il sistema di gestione delle competenze è stato utilizzato nella pianificazione della formazione del personale per individuare i fabbisogni formativi; sono state identificate le famiglie professionali per raggruppare le professionalità che operano su processi omogenei, cui sono state aggiornate le competenze tecniche, ponendo le basi per la costituzione di comunità di pratica che possano facilitare lo scambio e la condivisione di esperienze operative.

Le analisi sul personale tecnico-amministrativo fotografano quindi la situazione a far data dal 1 gennaio 2017.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

La tabella che segue evidenzia l'evoluzione del personale tecnico-amministrativo (a tempo indeterminato e determinato) nel triennio 2017-2019 suddiviso tra Direzioni, Rettorato, Dipartimenti e centri, valorizzando il personale delle Direzioni impegnato nelle attività dei Poli.

Tab.11 – Personale tecnico-amministrativo in servizio confronto 2017-2019.

Afferenza organizzativa	Organico al 1.1.2017			Organico al 31.12.2019			TD passati TI
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	
Dir. AG	34	1	35	34	2	36	1
Dir. AIPQV	42	7	49	60	11	71	12
Dir. BIL	228	6	234	234	3	237	10
Dir. DID	277	16	293	294	17	311	19
Dir. EDILOGS	178	0	178	158	3	161	0
Dir. GEN	30	3	33	28	7	35	1
Dir. IMO	78	0	78	66	4	70	2
Dir. PERS	96	2	98	95	1	96	1
Dir. RIC	191	13	204	211	18	229	15
Dir. SIPE	159	9	168	159	7	166	5
Dir. SEM	6	0	6	7	0	7	0
Rettorato	15	0	15	14	2	16	1
Comandati/Aspettativa	10	0	10	1	0	1	0
Dipartimenti/Centri	380	16	396	374	30	404	8
Totale complessivo	1724	73	1797	1735	105	1840	75

Nota: la direzione EDILOGS comprende già la Direzione Amministrazione e sostenibilità.

Fonte dati: Direzione Personale

Analizzando la precedente Tabella n. 11 si può rilevare come nel 2019, nonostante le cessazioni avvenute, si sia registrato un aumento di personale pari a 43 unità (di cui 11 tempi indeterminati e 32 tempi determinati) che hanno rafforzato come si vedrà esposto in seguito gli ambiti individuati dagli organi di governo come maggiormente carenti.

Risulta utile evidenziare che nel triennio di osservazione ben 75 figure a tempo determinato sono state assunte a tempo indeterminato, a seguito di procedure di stabilizzazione previste dalla legge o di selezioni volte a inserire in modo stabile professionalità sperimentate con contratti a tempo determinato.

Per quanto riguarda il personale a tempo indeterminato risulta utile precisare che il personale comandato presso l'Università di Torino da altri enti pubblici (comando in entrata) è

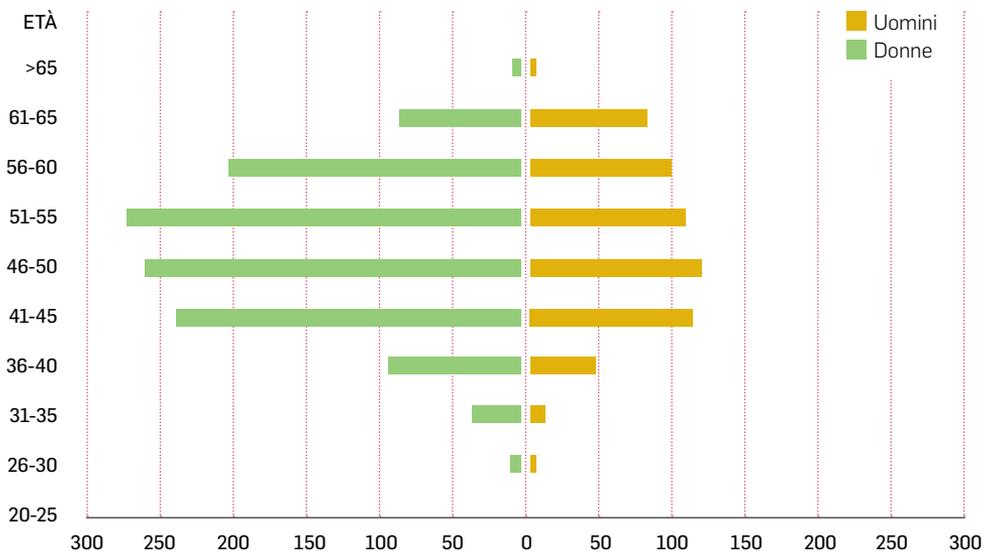
5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

costituito da un'unica unità categoria D mentre non risulta nessun comando di personale dell'Università di Torino presso altri Enti pubblici (comando in uscita). Lo scorso anno il personale dell'Università di Torino presso altri Enti pubblici (comando in uscita) era di 4 unità. La riduzione del personale in comando è in linea con le deliberazioni assunte dagli Organi di governo secondo cui i comandi in uscita devono dare luogo a definitivo trasferimento, con recupero del punto organico, oppure al rientro presso l'Università di Torino dopo una diversa esperienza lavorativa.

Analizzando la suddivisione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato per genere e fascia d'età si può osservare che la composizione per genere registra una maggioranza femminile, con un rapporto di 2:1 unità; si nota inoltre che l'età media del personale è piuttosto elevata, con una presenza di personale sotto i 40 anni inferiore al 15%: nell'arco di dieci anni (2009 -2019) l'età media è passata dai 44 ai 50 anni. Due sono i fenomeni che hanno influito su tale fenomeno: da un lato il rallentato ingresso di personale neoassunto e dall'altro le norme nazionali in tema di età pensionabile che hanno innalzato l'età di uscita dal mondo lavorativo.

Fig.7 – Personale docente a tempo indeterminato per genere e fascia d'età

PTA per genere e fascia d'età



**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

Coerentemente con la situazione descritta, oltre alle 51 cessazioni avvenute nell'anno 2019, si prevedono 102 cessazioni di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato nel periodo 2020-2022.

Tab.12 – Personale tecnico-amministrativo – cessazioni 2019 e previste 2020-2022.

Cessazioni PTA	2019	2020*	2021*	2022*
Dirigenti	0	2	0	0
EP	3	5	0	2
D	22	20	5	7
C	22	24	10	10
B	2	1	3	1
CEL	2	4	2	6
Totale	51	56	20	26

Fonte dati: Direzione Personale

* I dati per gli anni 2020 -2022 sono basati sulle previsioni di cessazioni certe alla data della rilevazione (31/12/2019). È possibile che il numero delle cessazioni aumenti alla luce delle nuove normative introdotte in materia di pensionamento.

La situazione del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato è riportata nella seguente tabella.

Tab.13 – Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato in servizio nel periodo 2017-2019.

Categoria	2017*	2018*	2019*
	n. posizioni	n. posizioni	n. posizioni
EP	3	2	1
D	72	81	80
C	27	22	25
B	1	0	0
Totale	103**	105**	106**

Fonte dati: Direzione Personale

* Personale in servizio alla data del 31/12/2020.

** nell'anno 2017 n. 103 posizioni di cui 31 su finanziamenti esterni e i rimanenti su Bilancio di Ateneo; nell'anno 2018 n. 105 posizioni di cui 37 su finanziamenti esterni e i rimanenti su Bilancio di Ateneo; nell'anno 2019 n. 106 posizioni di cui 58 su finanziamenti esterni e i rimanenti su Bilancio di Ateneo.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

La spesa relativa al personale tecnico-amministrativo a tempo determinato in servizio al 31 dicembre 2019 è rappresentata da 2.504.060,32. euro, importo compatibile con le previsioni di cui al D.L. 78 art. 9 co. 28.

Il consistente aumento di risorse derivanti dal finanziamento di progetti nazionali e internazionali nonché dalla voce di finanziamento relativa ai Dipartimenti di eccellenza e il contestuale aumento dell'offerta formativa ha determinato il crescere di progetti sperimentali a tempo determinato.

L'attività delle Università in continuo mutamento, ha determinato la crescita di progetti finanziati dall'esterno e l'introduzione di figure professionali in alcuni casi profondamente diverse rispetto al passato con particolare attenzione a nuovi profili professionali.

La selezione del personale a tempo determinato ha quindi risposto prevalentemente a due obiettivi:

- la copertura di posizioni connesse a progetti limitati nel tempo (in genere massimo 3 anni) e finanziati con risorse provenienti dall'esterno,
- la sperimentazione di nuove figure professionali e nuovi servizi in relazione ad attività innovative per le quali si rende necessaria la ricerca di nuove competenze (es analisi e gestione dati, programmazione, assicurazione della qualità, project management della ricerca, supporto alle relazioni internazionali, supporto alle attività di III missione) da sperimentare mediante progetti di durata limitata.

In numerosi casi, come già precedentemente evidenziato, le sperimentazioni sopra citate hanno fornito elementi per l'attivazione di concorsi a tempo indeterminato sulle nuove figure professionali individuate proprio attraverso tali attività di sperimentazione.

Continuando nell'ambito del personale a tempo determinato, l'art. 20 del D.lgs. 75/2017, nonché la Circolare 3/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione hanno previsto la possibilità di attivare procedure di stabilizzazione per il triennio 2018-2020 per la valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro flessibile e per il superamento del precariato. Nel triennio 2018 – 2020 è stata concessa la possibilità di elevare gli ordinari limiti finanziari per le assunzioni a tempo indeterminato previa contestuale e definitiva riduzione del valore di spesa del personale con contratto di lavoro flessibile, nei limiti di spesa di cui all'art. 9, comma 28 del D.L. 31 maggio 2010 n. 78, convertito dalla Legge 30 luglio 2010 n. 122 e previa acquisizione del parere favorevole da parte del Collegio dei Revisori dei Conti.

Il Consiglio di Amministrazione del 28 maggio 2019 in applicazione di quanto previsto dal sopracitato decreto ha deliberato di ridurre in modo stabile e definitivo il capitolo del personale a tempo determinato di un importo pari a euro 251.550,00 (p.o. 2,15) integrando stabilmente del medesimo importo il capitolo relativo alle spese fisse e ricorrenti del personale a tempo indeterminato nell'ottica di diminuire i contratti a termine dell'Ateneo.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

Sulla base di tale deliberazione, tenuto conto delle esigenze gestionali e organizzative di Ateneo sono state attivate le relative procedure di stabilizzazione.

Sulla base di quanto definito dal “Piano triennale dei fabbisogni di personale - Triennio 2019-2021”, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2018, e dai relativi Decreti attuativi emanati dalla Direttrice Generale sono state attuate/avviate procedure di assunzione la cui situazione viene illustrata nella tabella che segue. Parte delle procedure di cui alla Tabella che segue hanno portato ad alcune delle assunzioni dell’anno 2019 di cui alla Tabella 11.



**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022****Tab.14** – Programmazione Personale tecnico-amministrativo anno 2019.

Direzioni	Assegnazioni	Punti organico	Temi della programmazione	Direzioni	Assegnazioni	Punti organico	Stato	Assegnazioni
AIPQV	26	7,2	Personale e reclutamento	Personale e reclutamento	9	2,6	Concluse	42
BIL	11	3	Supporto ai Direttori	Gestione dati	10	3	Avviate	8
DG	1	0	Ricerca e internazionalizzazione	Internazionalizzazione	14	4,2	Da avviare	51
DID	7	0,6		Ricerca e Terza missione	11	3,3		
IMO	2	0,6	Didattica e Studenti	Didattica e Servizi agli studenti	7	0,6		
PERS	5	1,4	Bilancio, contab e appalit	Bilancio e Contabilità	7	1,8		
RETT	3	0,6		Gare e Appalti	4	1,2		
RIC	24	6,65	Sistema bibliotecario	Servizi bibliotecari	13	3,35		
SIPE	4	0,9	Sicurezza	Sicurezza Ambienti di Lavoro	3	0,6		
Non assegnati (1)	18	2,85		Sicurezza Informatica	3	0,9		
Totale (2)	101	24,4	Governance	Organizzazione e Governance	3	0,9		
				Comunicazione	1	0		
				Sistemi informativi	1	0		
			Dirigenti	Dirigenti	2	1,3		
			Ambiti diversi (progressioni verticali B-C)		13	0,65		
Categorie Protette, Direzioni diverse	22	0	Totale (2)		101	24,4		

(1) Derivanti da procedure per Dirigenti, Progressioni verticali, e selezioni in ambito di Gestione dati, non ancora assegnati alle Direzioni

(2) Nelle assegnazioni sono comprese le 9 stabilizzazioni che non hanno "consumato" punti organico della programmazione ordinaria in quanto finanziate con lo spostamento di risorse dal tempo determinato al tempo indeterminato in attuazione della delibera del CdA del 28 maggio 2019.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

La Tabella dimostra come, in coerenza con quanto definito nel “Piano triennale dei fabbisogni di personale - Triennio 2019-2021”, gli ambiti di potenziamento (attraverso concorsi pubblici, stabilizzazioni e mobilità verticale) sono stati ricerca, internazionalizzazione, didattica, supporto alla governance, servizi economici finanziari, servizi bibliotecari, trasparenza, servizi per la sicurezza sui luoghi di lavoro, sicurezza informatica e la gestione/protezione dati. Sono altresì state individuate figure professionali essenziali per garantire la continuità e la copertura di posizioni vacanti e il supporto delle funzioni istituzionali delle Direttrici e dei Direttori di Dipartimento.

Nel periodo considerato si evidenzia un incremento di personale nelle Direzioni AIPQV con particolare riferimento all’impegno nell’internazionalizzazione, Direzione Bilancio, Direzione Didattica e Direzione Ricerca. È diminuito il personale nelle Direzioni Edilizia e Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione, dove però è stato introdotto l’utilizzo di servizi esterni per compensare la diminuzione del personale tecnico-amministrativo.

Nel corso dell’anno 2020 saranno completate quindi le procedure ancora non concluse.

Per quanto riguarda il personale di cui alla Legge 68/1999 è stata prevista la copertura della quota d’obbligo (7% per le categorie disabili e 1% per le categorie protette) mediante inserimenti lavorativi ex art. 11 co. 4 L.68/1999 e procedure concorsuali su profili di tipo tecnico. L’Università di Torino ha concordato con l’Agenzia Piemonte Lavoro la programmazione degli adempimenti previsti dalla Convenzione n.1089413 del 29/12/2011, e successiva integrazione del 28/12/2016, finalizzata a modulare la gradualità delle assunzioni ai sensi della legge 68/99.

Per quanto riguarda i servizi tecnici e i servizi caratterizzanti per la ricerca, l’assetto organizzativo vigente prevede che tali servizi siano assicurati dal personale tecnico assegnato ai Dipartimenti e ai Centri di Ricerca (delibere nr 4/2016/III/1 del 26 aprile 2016 e nr. 10/2016/VI/1 del 25 ottobre 2016), e le attività si possono sintetizzare come segue:

- **Servizi di natura gestionale (Aree di Polo della Ricerca)** finalizzati a sviluppare opportunità di finanziamento per la ricerca e l’innovazione.
- **Servizi di natura tecnica (Dipartimenti/Centri)** funzionali allo svolgimento della ricerca di base e applicata. Garantiscono l’organizzazione e il funzionamento dei laboratori di ricerca, inclusi gli stabulari. Supportano e realizzano esperimenti e sviluppano protocolli di ricerca nell’ambito di laboratori, stabulari e aree esterne interessate dall’attività di indagine e garantiscono il rispetto delle procedure di accesso e di utilizzo degli ambienti dedicati, oltre all’applicazione delle normative previste.
- **Servizi caratterizzanti (Dipartimenti/Centri)** I servizi caratterizzanti rispondono ad esigenze tecniche ed organizzative specifiche del Dipartimento e consistono nel supporto e assistenza in servizi ed azioni specifiche per la realizzazione delle attività di didattica e ricerca.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

Alcuni di questi servizi/attività, a seconda di necessità tecnico-organizzative, possono essere condivisi tra più Dipartimenti.

L'evoluzione del contesto in cui opera il personale a supporto tecnico per la ricerca ha determinato l'emergere di nuove necessità all'interno dei Dipartimenti. In particolare negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo di progetti e laboratori comuni a più strutture di Ateneo che hanno favorito la creazione di nuove sinergie e di economie di scala. L'Ateneo intende quindi proseguire su questa strada incentivando la creazione di strutture comuni nelle quali inserire figure trasversali inter dipartimentali, che possano mettere le proprie competenze al servizio di tutto l'Ateneo.

A tal fine gli Organi di Governo hanno deliberato di investire punti organico per figure a supporto di servizi tecnici per la ricerca, in particolare sono stati assegnati 6 punti organico derivanti dagli 11,96 p.o. aggiuntivi attribuiti a UniTo con il Decreto Ministeriale n. 742 del 8 agosto 2019 sulla base della Legge n° 145 del 30 dicembre 2018 (art.1 comma 978) destinando 3 punti organico per il finanziamento di posizioni di tecnico della ricerca da destinare alle grandi attrezzature interdipartimentali e ulteriori 3,00 punti organico al cofinanziamento al 50% di posizioni da destinare alle strutture di ricerca dipartimentali e interdipartimentali.

I Dipartimenti possono continuare ad avvalersi della possibilità di utilizzare parte dei punti organico quota docente per l'avvio di selezioni per tecnici della ricerca. In caso di cessazione dei predetti tecnici i punti organico investiti dal Dipartimento tornano nella disponibilità del Dipartimento stesso. 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.

Inoltre, per potenziare le attività di ricerca dell'Ateneo anche nello svolgimento di progetti di ricerca finanziati dall'Unione europea e da altri enti e organismi pubblici e privati, è in fase di introduzione la figura del Tecnologo a tempo determinato secondo quanto disciplinato dall'articolo 24 bis della legge 240/2010 e s.m.i. che potrà essere sperimentata in progetti finanziati da soggetti terzi.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**



**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

5.3 La programmazione 2020 -2022

In un contesto segnato da una politica statale di contenimento del turnover (con una percentuale minima, a livello di sistema, del 20% nel 2013 e compresa tra il 50% e l'80% dal 2014 al 2017), a partire dal 2015 i risultati positivi ottenuti dal nostro Ateneo grazie principalmente agli ottimi risultati di UniTo nella VQR 2011-2014 e al conseguente peso ottenuto nella quota premiale dei finanziamenti ministeriali, hanno determinato comunque una crescita graduale dei punti organico fino ad ottenere nel 2018 e 2019 rispettivamente un turnover del 117% e del 143%. Oltre al reclutamento derivante dalle assegnazioni ordinarie di punti organico, per il personale docente l'Ateneo ha potuto beneficiare in misura rilevante dei Piani straordinari di reclutamento per professori di seconda fascia e per ricercatori a tempo determinato di tipo b) anch'essi ottenuti in relazione ai risultati VQR. Relativamente al personale tecnico-amministrativo, l'Ateneo ha scelto di investire su nuove professionalità per rispondere ai crescenti bisogni di competenze innovative per il miglioramento della performance di Ateneo e per potenziare l'erogazione di servizi destinati agli studenti e di supporto alla ricerca. Per consentire l'attuazione di questa nuova politica, l'Ateneo, in assenza di assegnazioni straordinarie a favore del PTA da parte del Ministero, ha destinato al personale tecnico-amministrativo punti organico ulteriori rispetto a quelli calcolati sulla base delle sole cessazioni. L'Ateneo di Torino dispone per la programmazione di cui al presente piano 2020-2022:

- delle risorse di cui all'anno 2019:
 - 96,54 punti organico che sono stati attribuiti con Il Decreto Ministeriale n. 740 del 8 agosto 2019: a fronte di un turnover a livello di sistema fissato al 100% l'Ateneo di Torino ha potuto contare su una quota assegnata del 143%, grazie al risultato conseguito dall'ateneo in termini di punti organico premiali. In applicazione delle vigenti Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2017-2019 sono destinati al personale docente 70,26 p.o. e al personale tecnico-amministrativo 26,28 p.o.
 - 4,60 p.o. assegnati in applicazione del D.M. n. 610 del 9 agosto 2017 articolo 5 "Incentivi per chiamate dirette ai sensi della Legge 230/2005 e di docenti esterni all'Ateneo"³²;
 - 11,96 p.o. aggiuntivi attribuiti a UniTo con il Decreto Ministeriale n. 742 del 8 agosto 2019 sulla base della Legge n° 145 del 30 dicembre 2018 (art.1 comma 978) che ha definito i criteri per la ripartizione di maggiori facoltà assunzionali per complessivi 221,22 p.o. tra gli atenei con un indicatore di spese del personale inferiore al 75% e in ISEF maggiore di 1,10. Tali punti sono stati assegnati dal MIUR all'Ateneo di Torino, previo parere favorevole del Collegio dei Revisori dei Conti dal quale è risultata la sostenibilità economico-finanziaria dei conseguenti maggiori oneri strutturali a carico del bilancio. Tali punti sono destinati dagli organi di governo così come segue:

³² Nota ministeriale n. 9299 del 30 maggio 2019

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

- conferma della destinazione di 3 punti organico, così come definito nelle deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2019 e del 18 maggio 2019, per il finanziamento di posizioni di tecnico della ricerca da destinare alle grandi attrezzature interdipartimentali;
 - destinazione di ulteriori 3,00 punti organico al cofinanziamento al 50% di posizioni di “tecnico della ricerca” da destinare alle strutture di ricerca dipartimentali e interdipartimentali;
 - destinazione dei residui 5,96 punti organico per il cofinanziamento di posizioni di ricercatori di tipo b) di cui alla legge 240/2010 ai fini della “Programmazione Triennale 2019-2021”.
- 351.200 euro assegnati con il D.M. 364 “Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di Abilitazione Scientifica nazionale” dell’11 aprile 2019 per l’avvio di procedure ai sensi dell’art. 18 L. n. 240/2010 riservate a ricercatori a tempo indeterminato in possesso di ASN e per l’avvio di un numero uguale o inferiore di procedure ai sensi dell’art. 24 comma 6, da effettuarsi dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2021.
- delle risorse di punti organico previsti per gli anni 2020-2023 sulla base delle cessazioni certe a normativa vigente valutando prudenzialmente un turn over di Ateneo al 100 per cento come di seguito si riporta.

Tab.15 – Personale docente e tecnico-amministrativo - cessazioni e punti organico previsti per gli anni 2020-2023.

	cessazioni 2019*		punti organico previsti per l'anno 2020		cessazioni 2020*		punti organico previsti per l'anno 2021		cessazioni 2021*		punti organico previsti per l'anno 2022		cessazioni 2022*		punti organico previsti per l'anno 2023		
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	
			con turn over 100%		con turn over 100%			con turn over 100%		con turn over 100%			con turn over 100%		con turn over 100%		con turn over 100%
Personale docente	58	44,8	36	29,9	34	25,3	36	29,3									
Personale TA	51	13,35	56	16	20	4,35	26	6,55									
Totali	109	58,15	92	45,9	54	29,65	62	35,85									

Fonte dati: Direzione Personale - Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Valutazione e Qualità
Dati aggiornati al 31/12/2019

*I dati per gli anni 2019-2022 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 e le diverse fonti di finanziamento ne rendono difficile la previsione. Per l'anno 2019 sarà possibile definire il numero e i relativi punti organico successivamente alla certificazione della procedura ministeriale Proper. E' possibile che il numero delle cessazioni di docenti e personale tecnico-amministrativo aumenti alla luce delle nuove normative introdotte in materia di pensionamento.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

Per poter programmare le scelte in termini di acquisizione di personale occorre sottolineare che dal punto di vista economico finanziario l'Università degli Studi di Torino si conferma un Ateneo solido con un Bilancio con robuste prospettive di sviluppo. Con il bilancio previsionale 2020, UniTo conferma la sua stabilità economica che tiene conto di un incremento di 7,4 milioni di euro rispetto all'assegnazione del 2018 (+ 2,82%) del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che per il 2019 è pari a 250.951.404 di euro e che permetterà, come espressione della nuova politica di Ateneo, di mettere in atto importanti investimenti in particolare sul reclutamento di personale. Tali investimenti sono indispensabili in relazione alla crescita degli studenti immatricolati negli ultimi cinque anni. Crescita complessiva del 24%, e nell'ultimo anno del 3%, con conseguente aumento del rapporto studenti/docenti medio di Ateneo che è passato da 22 studenti regolari per ogni docente nel 2013/2014 a 28 nel 2018/2019³³. Come già detto, nel 2019, l'Ateneo è in terza posizione per numero di studenti entro il primo anno fuori corso e solo in sesta posizione per il numero di docenti. La scelta di investire in modo incisivo sul reclutamento è quindi dettata dalla volontà di migliorare il rapporto docenti/studenti, essenziale per continuare ad offrire una didattica di qualità. Il reclutamento di personale potrà beneficiare altresì delle risorse che potranno essere acquisite grazie al progetto che sarà presentato al Miur per la Programmazione Triennale 2019-2021 per un importo fino a 8,5 milioni di euro da destinare al reclutamento. L'incremento degli studenti richiede altresì investimenti in termini di risorse di personale tecnico-amministrativo da dedicare alle attività collegate. La complessiva azione di sviluppo prevista dovrà essere monitorata costantemente per verificarne l'impatto sulla sostenibilità economica ed eventualmente intervenire con azioni correttive se necessarie.

³³ Fonte: Scheda SUA-CdS, scheda indicatori di Ateneo al 11/01/2020, indicatore iA05.

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

5.3.1 Personale docente

Lo stato dell'arte di cui al capitolo 5.2.1 e la situazione dei pensionamenti attesi nei prossimi anni e dei punti organico prevedibili per il personale docente, sulla base del turn over del 100%, come mostrati nel dettaglio da tabella che segue, offrono gli elementi per definire le linee fondamentali di programmazione.

Tab.16 – Personale docente e ricercatore – cessazioni e punti organico previsti per gli anni 2020-2023.

	cessazioni 2019*		punti organico previsti per l'anno 2020 con turn over 100%		cessazioni 2020*		punti organico previsti per l'anno 2021 con turn over 100%		cessazioni 2021*		punti organico previsti per l'anno 2022 con turn over 100%		cessazioni 2022*		punti organico previsti per l'anno 2023 con turn over 100%	
	unità	p.o.	unità	p.o.												
PO	22	22			19	19			15	15			19	19		
PA	24	16,8			12	8,4			4	2,8			9	6,3		
RU	12	6			5	2,5			15	7,5			8	4		
RU TD	-				-				-				-			
Totali	58	44,8	44,8		36	29,9	29,9		34	25,3	25,3		36	29,3	29,3	

Dati aggiornati al 31/12/2019

Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Valutazione e Qualità

*I dati per gli anni 2019-2022 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 e le diverse fonti di finanziamento ne rendono difficile la previsione. Per l'anno 2019 sarà possibile definire il numero e i relativi punti organico successivamente alla certificazione della procedura ministeriale Proper.

È possibile che il numero delle cessazioni aumenti alla luce delle nuove normative introdotte in materia di pensionamento.

Come mostrato nella tabella 16, negli anni 2020/2021/2022/2023 è prevista l'assegnazione di un limitato numero di punti organico in quanto le cessazioni previste per il periodo considerato sono contenute rispetto al periodo 2015/2018.

La programmazione del personale sviluppata dall'Ateneo è finalizzata ad adottare politiche che salvaguardino e favoriscano lo sviluppo della numerosità del personale docente e che, essendo mirate a incentivare la qualità della ricerca, abbiano un impatto in termini di crescita del FFO e quindi di crescita dei punti organico premiali secondo le logiche illustrate in precedenza.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

L'Ateneo ha deliberato politiche programmatiche del personale docente finalizzate a:

- incentivare le chiamate dall'esterno dell'Ateneo per il potenziamento della numerosità del personale docente oltre che per il rispetto dei vincoli ministeriali (mediante il cofinanziamento delle suddette posizioni utilizzando punti organico destinati alle esigenze strategiche di Ateneo)
- incentivare le chiamate dirette dall'estero
- incentivare le chiamate di vincitori di programmi di elevata qualificazione (ERC, Levi Montalcini ecc.)
- sviluppare l'avvio di posizioni con finanziamenti esterni
- proseguire con la politica di sviluppo sui ricercatori a tempo determinato prevedendo l'avvio di 40 posizioni di ricercatori a tempo determinato di tipo a) all'anno, compatibilmente con le risorse disponibili nel bilancio di previsione.

L'Ateneo inoltre, proprio per un intervento straordinario di sviluppo del personale docente ha predisposto, come sopra anticipato, il progetto da presentare per la Programmazione Triennale Ministeriale (DM 989/2019) anche sull'Obiettivo Politiche di Reclutamento e in particolare l'azione "Reclutamento giovani ricercatori" prevedendo:

- l'assunzione di 26 ricercatori a tempo determinato di tipo a) che richiede un investimento di 6.240.000 € per la copertura della durata del contratto, compresa la proroga biennale di cui 2.990.000 € richiesti al MIUR a titolo di co-finanziamento e 3.250.000 €, corrispondenti a oltre il 52% del costo delle posizioni di RTD a), stanziati a valere sul bilancio dell'Ateneo
- l'assunzione di 26 ricercatori a tempo determinato di tipo b) entro il 31/12/2021 con la definizione di un rilevante cofinanziamento di Ateneo. L'operazione è possibile stanziando 16,9 p.o. per il reclutamento di ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della L.240/2010, di cui 3,25 p.o. richiesti come cofinanziamento al MIUR saranno resi disponibili a seguito dell'esito positivo della valutazione finale nel 2022.

Considerata la prevista crescita della numerosità degli studenti anche per gli anni futuri, l'Ateneo intende continuare politiche dirette a incrementare la numerosità di ricercatori e professori e perseguire i seguenti obiettivi di rafforzamento³⁴:

- della qualità dei neoassunti o neopromossi
- della copertura dei settori carenti in termini di docenti di riferimento per le materie di base e caratterizzanti
- della coerenza delle scelte dei settori nei quali vengono bandite le posizioni da parte dei Dipartimenti e le priorità definite nei piani triennali dei Dipartimenti stessi.

³⁴ Delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 novembre 2019 n.9/2019/IV/9 "Proposta in merito ai criteri di distribuzione dei punti organico ai Dipartimenti"

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

L'Ateneo fornirà indicazioni ai Dipartimenti affinché al momento dell'avvio delle procedure concorsuali sia dimostrata la coerenza delle scelte sui settori nei quali vengono bandite le posizioni, le priorità definite nei propri piani triennali e le priorità rispetto ai settori scientifico disciplinari di base e caratterizzanti. Le scelte dipartimentali saranno oggetto di specifiche azioni di verifica.

I punti organico secondo le Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2017-2019 (programmazione 2019) appena riviste, verranno attribuiti ai Dipartimenti secondo i seguenti criteri:

- 70% assegnato ai Dipartimenti secondo criteri di premialità di cui
 - 35% alla ricerca
 - 35% alla didattica
 - 30% al turn over
- 30% destinato alle esigenze strategiche dell'Ateneo da utilizzare su proposta del Rettore agli organi di governo e successiva assegnazione ai Dipartimenti.

5.3.2 Personale tecnico-amministrativo

Lo stato dell'arte di cui al capitolo 5.2 e la situazione dei pensionamenti attesi nei prossimi anni e dei punti organico prevedibili, come mostrati da tabella che segue, offrono gli elementi per definire le linee fondamentali di programmazione del personale tecnico-amministrativo.

La Tabella n.17 evidenzia infatti la previsione dei punti organico complessivamente attribuibili alla programmazione del personale tecnico-amministrativo nell'arco di vigenza del piano sulla base della percentuale di turn over del 100% e delle cessazioni certe.



5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

Tab.17 – Personale tecnico-amministrativo – cessazioni e punti organico previsti per gli anni 2020-2023.

	cessazioni 2019*		punti organico previsti per l'anno 2020 con turn over 100%	cessazioni 2020*		punti organico previsti per l'anno 2021 con turn over 100%	cessazioni 2021*		punti organico previsti per l'anno 2022 con turn over 100%	cessazioni 2022*		punti organico previsti per l'anno 2023 con turn over 100%
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.
Dirigenti	0	0	2	1,3	0	0	0	0	0	0	0	0
EP	3	1,2	5	2	0	0	2	0,8	2	0,8	2	0,8
D	22	6,3	20	5,7	5	15	7	2,1	7	2,1	7	2,1
C	22	5,25	24	6	10	2,25	10	2,25	10	2,25	10	2,25
B	2	0,2	1	0,2	3	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
CEL	2	0,4	4	0,8	2	0,4	6	1,2	6	1,2	6	1,2
Totali	51	13,35	13,35	56	16	16	20	4,35	4,35	26	6,55	6,55

Dati aggiornati al 31/12/2019

Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Valutazione e Qualità

* I dati delle cessazioni degli anni 2019-2022 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione e di conseguenza è possibile che il numero delle cessazioni aumenti alla luce delle nuove normative introdotte in materia di pensionamento.

Il numero delle cessazioni comprende anche le cessazioni del personale di cui alla Legge 68/99, per le quali la normativa non prevede utilizzo di punti organico.

Per la definizione della programmazione del personale tecnico-amministrativo la Direttrice Generale ha avviato nel 2019 un'attività di raccolta e studio dei dati relativi al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo con lo scopo di una più puntuale analisi dell'andamento del personale anche in relazione alla necessità di valutare l'impatto della riorganizzazione a distanza di tre anni dal suo avvio nel 2017.

Sono state pertanto sistematizzate le informazioni relative al triennio 2017-2019 riguardanti la composizione e la distribuzione del personale sia a tempo indeterminato che determinato nei diversi anni, i movimenti in uscita e in entrata (mobilità interateneo, cessazioni e assunzioni) e i pensionamenti previsti per il triennio successivo, raggruppando il personale secondo il criterio della direzione di appartenenza e precisandone l'afferenza

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**

alle strutture centrali oppure alle aree di polo. Un'ulteriore analisi ha riguardato le figure dei tecnici della ricerca, che afferiscono ai Dipartimenti.

La mappatura realizzata permette da un lato di osservare i movimenti e le scoperture più critiche, dall'altro rende possibile analizzare l'evoluzione del personale.

A completamento del lavoro sui dati sono stati previsti dalla Direttrice Generale momenti di incontro con i direttori di Dipartimento al fine di verificare l'analisi dei fabbisogni di personale nei poli attraverso l'ascolto partecipato dei direttori, ponendo particolare attenzione alle situazioni di maggiore criticità.

L'esito dell'analisi diacronica sui dati, unitamente all'azione di ascolto partecipato dei Dipartimenti, fornisce gli elementi che permettono di orientare la programmazione del personale verso azioni maggiormente efficaci che tengano conto sia delle principali scoperture, sia dell'analisi delle priorità. In particolare l'ottica è stata di non garantire in modo automatico la continuità, ma di procedere con un'analisi delle nuove professionalità strategiche per la crescita dell'Ateneo.

Alla luce dei dati raccolti, degli esiti delle programmazioni precedenti, della rilevazione dei fabbisogni segnalati dai Direttori dei Dipartimenti e delle Direzioni, risultano per il triennio 2020-2022 i fabbisogni nei seguenti ambiti:

- **Figure professionali a supporto delle funzioni strategiche delle Direttrici e dei Direttori di Dipartimento:** a supporto delle Direzioni di Dipartimento
- **Servizi all'internazionalizzazione:** ulteriore investimento di figure da dedicare all'internazionalizzazione sia all'interno degli uffici di Polo dedicati, che negli uffici della Direzione di competenza
- **Servizi economico finanziari:** in relazione ai volumi di attività gestite nell'ambito degli uffici di Polo, ulteriore rafforzamento di figure anche di tipo innovativo da destinare in modo specifico a supporto di contratti e approvvigionamenti, competenze e missioni
- **Didattica e servizi agli studenti:** in considerazione del rilevante aumento della numerosità degli studenti, pur essendo la didattica tra gli ambiti destinatari di interventi negli anni precedenti, potenziamento in particolare dell'ambito di gestione di tirocini, scuole di specializzazione, professori a contratto
- **Figure a supporto della governance:** è necessario proseguire con l'investimento in figure da dedicare ad analisi e gestione dei dati per il supporto alle decisioni con particolare attenzione ai Poli
- **Figure a supporto della ricerca:** profili professionali innovativi a supporto della progettazione e gestione dei progetti di ricerca in ottica nuovo programma quadro horizon europe 21-27

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

- **Nuovi profili professionali per garantire innovazione e sviluppo dei servizi** (competenze digitali, linguistiche, relazionali, competenze per nuovi servizi bibliotecari orientati alla Terza missione)

Dalla raccolta delle esigenze segnalate dalle Direttrici e Direttori di Dipartimento e di Direzione emerge una richiesta di n. 228 unità di personale per il triennio, pari a più di 67 punti organico.

Sulla base delle risorse disponibili (25,38 p.o.) si procede con una prima programmazione relativa all'anno 2020 distinta per Poli e Direzioni così come indicato nelle Tabelle che seguono.

Tab.18 – Posizioni da avviare per le esigenze dei Poli

Ambito	Categoria			Totale	Punti organico
	C	D	EP		
Amministrazione e Contabilità	0	13	0	13	3,9
Didattica e Servizi agli Studenti	7	6	0	13	3,55
Integrazione e Monitoraggio	0	16	0	16	4,8
Servizi alla Ricerca*	4	2	0	6	1,6
Servizi Bibliotecari	0	0	0	0	0
Servizi ICT, web e-learning	0	15	0	15	4,5
Servizi Logistici	0	3	0	3	0,9
Gestione dati*	0	0	0	0	0
Internazionalizzazione*	0	0	0	0	0
Totale	11	55	0	66	19,25

* Le posizioni per gli ambiti Gestione dati, Internazionalizzazione e Servizi alla ricerca sono state previste su risorse della programmazione precedente, vedi Tabella n. 14.

Dati aggiornati al 06/02/2020

Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022****Tab.19** – Posizioni da avviare per le esigenze delle funzioni generali

Direzioni	Categoria			Totale	Punti organico
	C	D	EP		
Dir. AG	0	1	0	1	0,3
Dir. AIPQV	0	7	0	7	2,1
Dir. BIL	0	4	0	4	1,2
Dir. DID	0	7	0	7	2,1
Dir. EDILOGS	0	0	0	0	0
Dir. GEN	0	4	0	4	1,2
Dir. IMO	0	0	1	1	0,4
Dir. PERS	0	3	0	3	0,9
Dir. RIC	0	1	0	1	0,3
Dir. SIPE	0	3	0	3	0,9
Dir. SEM	0	0	0	0	0
Rettorato	0	1	0	1	0,3
Totale	0	31	1	32	9,7

Dati aggiornati al 06/02/2020. Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione

Nell'Allegato Sezione 5 vengono riportate le tabelle per ciascun Polo e Direzione ove è riportato il dettaglio complessivo delle procedure avviate o da avviare nell'anno 2020.

Il Piano sarà oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno con l'obiettivo di raccogliere eventuali nuove necessità e provvedere, ove necessario, a rimodulazioni.

Per quanto riguarda la programmazione del personale disabile e di personale appartenente alle categorie protette di cui alle quote d'obbligo della Legge 68/99 e di personale di cui alla Legge n. 6/2018 (7% per le categorie disabili e 1% per le categorie protette) saranno avviate specifiche selezioni alla luce delle novità normative.

Per quanto riguarda invece la programmazione del personale tecnico-amministrativo a

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

tempo determinato si ritiene di definire una modalità di utilizzo di tale strumento più strutturata anche al fine di una migliore razionalizzazione dello stesso:

- Per quanto riguarda le richieste di avvio di posizioni con risorse derivanti da norme, accordi e convenzioni con enti pubblici o privati che rispondono ai criteri dettati dal D.lgs. 49/2012, art. 5, co. 5, queste verranno di volta in volta vagliate e comunque attivate nel rispetto dei contenuti e dei tempi del relativo progetto.
- Per quanto riguarda le richieste di avvio di posizioni con oneri a carico del bilancio di Ateneo è stata effettuata una specifica programmazione sintetizzata nelle tabelle n. 20 e 21.

Tab.20 – Posizioni TD da avviare per le esigenze dei Poli

Ambito	Categoria			Totale	Punti organico
	C	D	EP		
Amministrazione e Contabilità	0	0	0	0	0
Didattica e Servizi agli Studenti	0	2	0	2	0
Integrazione e Monitoraggio	0	1	0	1	0
Servizi alla Ricerca*	0	0	0	0	0
Servizi Bibliotecari	0	0	0	0	0
Servizi ICT, web e-learning	0	0	0	0	0
Servizi Logistici	0	2	0	2	0
Gestione dati*	0	0	0	0	0
Internazionalizzazione*	0	8	0	8	0
Totale	0	13	0	13	0

Dati aggiornati al 06/02/2020

Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione

5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2020-2022

Tab.21 – Posizioni TD da avviare per le esigenze delle funzioni generali

Direzioni	Categoria			Totale	Punti organico
	C	D	EP		
Dir. AG	0	0	0	0	0
Dir. AIPQV	0	4	0	4	0
Dir. BIL	0	0	0	0	0
Dir. DID	0	0	0	0	0
Dir. EDILOGS	0	0	0	0	0
Dir. GEN	0	0	0	0	0
Dir. IMO	0	1	0	1	0
Dir. PERS	0	1	0	1	0
Dir. RIC	0	0	0	0	0
Dir. SIPE	0	0	0	0	0
Dir. SEM	0	0	0	0	0
Rettorato	0	0	0	0	0
Totale	0	6	0	6	0

Dati aggiornati al 06/02/2020. Fonte dati: Direzione Personale – Direzione Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione

Le richieste riguarderanno il reclutamento di figure professionali collegate a esigenze temporanee o eccezionali e/o la sperimentazione di nuove figure professionali e nuovi servizi in relazione ad attività innovative per le quali si rende necessaria la ricerca di nuove competenze mediante progetti di durata limitata.

Eventuali nuove richieste per esigenze sopravvenute verranno esaminate dalla Direttrice Generale per la successiva presentazione al Consiglio di Amministrazione.

Per quanto riguarda le sostituzioni di maternità o di altre assenze di lunga durata verranno avviate politiche volte alla sostituzione di tale personale con gli strumenti consentiti dalle Leggi vigenti.

Per quanto riguarda infine le Progressioni Economiche Verticali, nel ricordare che il 2020 è l'ultimo anno in cui è possibile avviarle, sono state individuate, sulla base dei fabbisogni autorizzati, 58 posizioni.

**5. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI
DI PERSONALE 2020-2022**





6. PIANO INTEGRATO 2020-2022



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Il Piano Integrato 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. È 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), alle indicazioni presenti nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (approvata il 20 luglio 2017 dal Consiglio direttivo dell'Anvur) e alle Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane, specifiche sugli aspetti gestionali e di collegamento con il ciclo di bilancio (poste in consultazione pubblica a novembre 2018).

Nella stesura del Piano si è anche tenuto conto del Feedback formulato da ANVUR a seguito dell'analisi del Documento di Programmazione integrata 2019 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. Il Piano, infine, va nella direzione di trovare risposte anche alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, formulate nella Relazione Annuale 2019 (II Sezione: Valutazione della performance) e nel Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2018.

Il Piano confluisce nella Sezione 6 conclusiva del Documento di Programmazione Integrata 2020 che, a fronte della presentazione del Piano Strategico, del Programma Triennale MIUR³⁵, dei Piani triennali dei Dipartimenti, delle Politiche per l'Assicurazione della qualità e del Piano dei fabbisogni di personale (Sez. 1, 2, 3, 4 e 5), sviluppa un'azione coordinata volta al miglioramento della qualità dei processi, alla semplificazione e al miglioramento continuo dell'Amministrazione.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle Linee guida Anvur, cui si aggiunge il Par. 6.6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi e la pianificazione economico-finanziaria.

6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo

6.2 La performance organizzativa

6.3 Analisi delle aree di rischio

6.4 Comunicazione e Trasparenza

6.5 Obiettivi di performance individuale

6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

³⁵ Coerente con quanto disposto dal DM 989 del 25/10/2019 "Linee generali di indirizzo della Programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Nella stesura del Piano Integrato 2020-2022 si è tenuto conto di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance valido dal ciclo di pianificazione 2020 e approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18 dicembre 2019, a seguito dell'espressione di parere favorevole da parte del Nucleo di Valutazione in data 2 dicembre 2019.

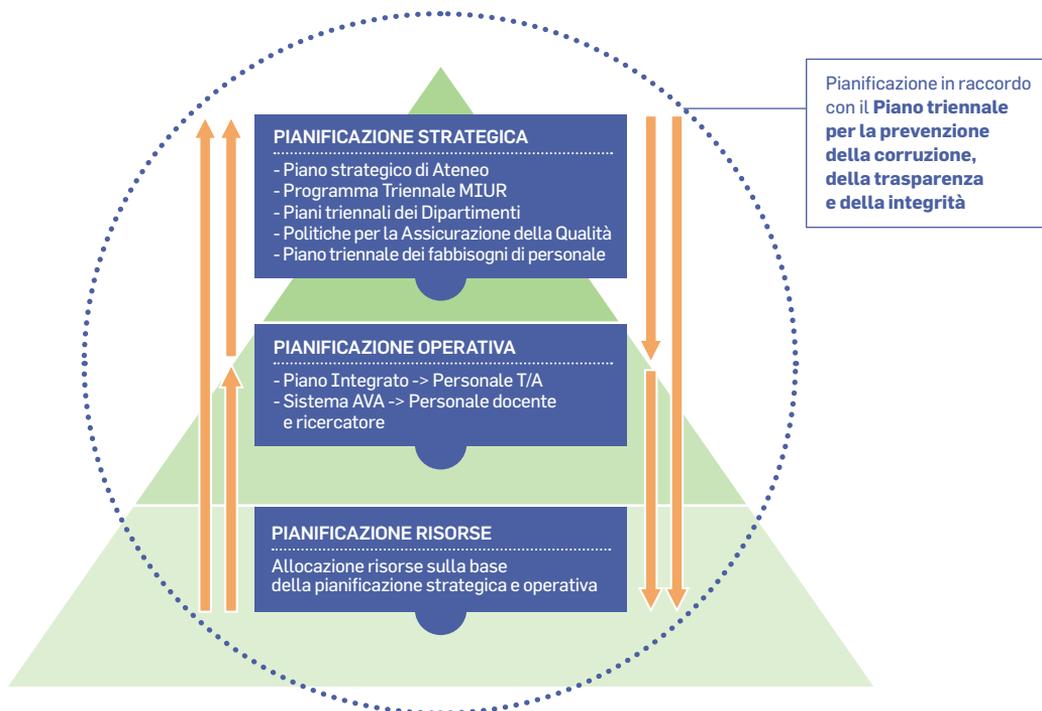
6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo

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 9 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.9 – Elementi costituenti il processo di pianificazione integrata di Ateneo



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

- 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 così come novellato dal D.lgs. 74/2017 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 Performance³⁶ (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 performance³⁷ si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nelle sezioni 1-5 del Documento di Programmazione Integrata 2020, 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.

³⁶ Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 12/2019/IV/2 nella seduta del 18/12/2019 a seguito di parere favorevole del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 2/12/2019.

³⁷ 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, così come novellato dal D.lgs. 74/2017.

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

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 aggiornati³⁸.

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 per l'assicurazione della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici (cfr. Sez. 4).

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 performance).

6.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa, come descritto nel capitolo 4 del 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)³⁹.

³⁸ 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, qualità percepita); Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, etc.); Data; Periodicità di aggiornamento.

³⁹ Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica.

6.2.1 La performance organizzativa istituzionale

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 è rilevante ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti⁴⁰. La performance istituzionale di UniTo per l'anno 2020 è misurata da un insieme di indicatori di pari peso individuati nell'ambito del Piano Strategico 2016-2020, a partire dai Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento e da fonti MIUR, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2020. Tali indicatori, riportati nella tabella seguente, sono collegati alle finalità strategiche di Ricerca, Didattica e Responsabilità Sociale e ai correlati obiettivi strategici.

⁴⁰ Per i dettagli sulle dimensioni di valutazione e i relativi pesi per ruolo, si veda il paragrafo 8 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Tab.22 – Performance organizzativa istituzionale: raccordo con strategia, indicatori e target

N°	Indicatore	Peso indicatore	Finalità strategica	Obiettivo del Piano strategico	Fonte indicatore	Valore A.A. o A.S.	Target	Criteri di valutazione					
											60%	80%	100%
1	Numero di visiting professor	20,0%	Didattica	3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.A. 2016/2017: 45	A.A. 2017/2018: 48	A.A. 2018/2019: 106	A.A. 2019/2020: 155	A.A. 2020/2021: ≥ 160	A.A. 2020/2021: ≥ 96 e < 128	A.A. 2020/2021: ≥ 128 e < 160	A.A. 2020/2021: ≥ 160
2	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - New open space area (Mq)	6,7%	Responsabilità sociale	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: n.d.	A.S. 2018: n.d.	A.S. 2019: 11.973	A.S. 2020: ≥ 2.455	A.S. 2020: ≥ 1.500	A.S. 2020: ≥ 2.000	A.S. 2020: ≥ 2.455
	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric -The total electricity usage divided by total campus population (kWh per person)	6,6%	Responsabilità sociale	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: 557	A.S. 2018: 633	A.S. 2019: 615	A.S. 2020: ≤ 610	A.S. 2020: ≤ 615 e ≥ 613	A.S. 2020: ≤ 613 e ≥ 610	A.S. 2020: ≤ 610
	610 Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - Program to reduce the use of paper and plastic on campus (nr. iniziative)	6,7%	Responsabilità sociale	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: n.d.	A.S. 2018: 3	A.S. 2019: 5	A.S. 2020: ≥ 3	A.S. 2020: 1	A.S. 2020: 2	A.S. 2020: ≥ 3
3	FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	20,0%	Ricerca	2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	Dati MIUR	A.S. 2016: 25,96%	A.S. 2017: 26,57%	A.S. 2018: 27,85%	A.S. 2019: 30,19%	A.S. 2020: ≥ 31,0%	A.S. 2020: ≥ 30,0% e < 30,2	A.S. 2020: ≥ 30,2% e < 31,0	A.S. 2020: ≥ 31,0
4	Numero Studenti Iscritti (Corsi di I° e II° livello)	20,0%	Didattica	1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.A. 2015/2016: 67.532	A.A. 2016/2017: 69.892	A.A. 2017/2018: 73.335	A.A. 2018/2019: 75.323	A.A. 2019/2020: ≥ 77.500	A.A. 2019/2020: ≥ 76.000 e < 76.700	A.A. 2019/2020: ≥ 76.700 e < 77.500	A.A. 2019/2020: ≥ 77.500
5	Tasso di laureati in corso	20,0%	Didattica	3.1 - Ridurre la dispersione didattica e degli abbandoni	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.S. 2016: 54,7%	A.S. 2017: 56,05%	A.S. 2018: 59,26%	A.S. 2019: 59,78%	A.S. 2020: ≥ 60,00%	A.S. 2020: ≥ 59,83% e < 59,90%	A.S. 2020: ≥ 59,90% e < 60,00%	A.S. 2020: ≥ 60,00%

In considerazione dell'impatto dell'emergenza epidemiologica legata al Covid-19 e della conseguente necessità di convogliare gli sforzi delle Direzioni e del personale tutto per far fronte all'emergenza stessa, il Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 3/2020/III/1 del 24/03/2020 la rimodulazione dei target di due degli indicatori degli obiettivi di performance organizzativa istituzionale di cui all'Allegato sezione 6

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022**6.2.2 La performance organizzativa di struttura**

La **performance organizzativa di struttura** si declina attraverso obiettivi operativi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e obiettivi progettuali, di derivazione dagli obiettivi strategici come evidenziato nell'albero della performance riportato nel seguito. L'aggancio alle strategie costituisce la precondizione per la puntuale definizione degli obiettivi operativi, basata sull'applicazione della logica del miglioramento continuo *feedback e follow up* tipica del "Ciclo della Qualità", attraverso l'analisi:

- dei risultati preconsuntivi dell'anno precedente
- delle criticità rilevate durante l'anno negli specifici incontri periodici di monitoraggio (coordinamento Direttrice Generale e Dirigenti, confronto periodico della Dirigenza con Presidio Qualità, Vice Rettori, Direttori di Dipartimento e Centro)
- dei *feedback* derivanti dal confronto con il Nucleo di Valutazione
- delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction*
- dei Piani di Sistema (Programmazione Triennale MIUR, Piano per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione AGID, Piano Nazionale Anticorruzione ANAC) e dei Piani di Ateneo (Fabbisogno di personale, Opere Pubbliche, Sostenibilità UniTo Go, Piano azioni positive, etc.).

Considerati gli svariati riferimenti sopra elencati, dai quali potrebbe derivare un elevato numero di obiettivi, con il conseguente rischio di dispersione degli sforzi e di percezione negativa sulla mancanza di priorità da parte degli stakeholder, la scelta dell'Amministrazione, già dal 2019, è stata quella di semplificare e focalizzare il Piano integrato su un numero ristretto di obiettivi (non più di quattro per Struttura). Questa scelta comporta il vantaggio di poter concentrare energie e risorse sugli obiettivi maggiormente prioritari per gli *stakeholder*, fermo restando che le aree di attività non oggetto di obiettivi nel Piano integrato sono comunque destinatarie di azioni di miglioramento o presidio e saranno monitorate nell'ambito del sistema di monitoraggio in fase di progressiva costruzione.

Alla luce di tale approccio, il metodo individuato per selezionare gli obiettivi prevede dal 2019 l'utilizzo della "Matrice delle priorità", rappresentata nella figura seguente, attraverso la quale i servizi sottoposti a monitoraggio performance (attualmente tramite indagine di *customer satisfaction*) vengono collocati in ordine di priorità di intervento in base alla loro rilevanza e al livello di performance.

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

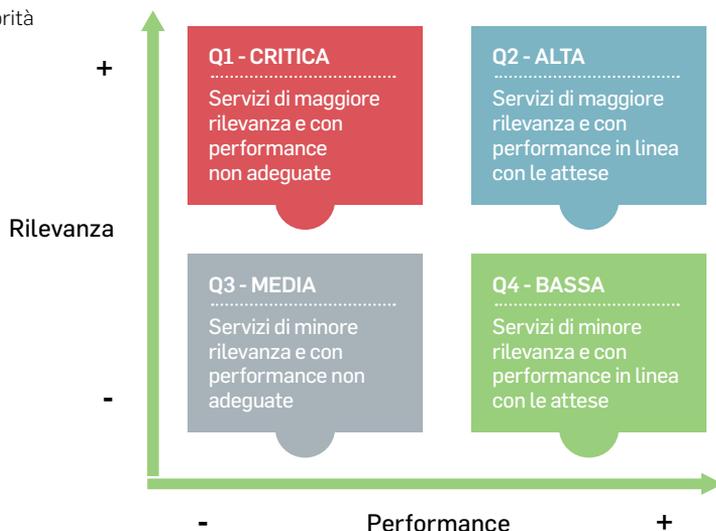
La **rilevanza** del servizio è misurata attraverso una sintesi quantitativa tra le seguenti 4 componenti:

- 1) utenza potenziale;
- 2) impatto su qualità della vita lavorativa (questionario Benessere Organizzativo) o dell'esperienza da studente (sezione B quadri B4 – infrastrutture e B5 – servizi di contesto della scheda SUA);
- 3) livello di risorse assorbite dal servizio;
- 4) impatto sull'ambito Trasparenza e Anticorruzione (processo a rischio);

Se verificata, a ciascuna voce è attribuito 1 punto e la rilevanza si considera alta se il totale è almeno pari a 3 su 4.

La **performance** riferita al servizio è misurata tramite i risultati dell'indagine **Good Practice 2018-19**, con valutazione positiva (quadranti collocati a destra) a partire da un indice di soddisfazione pari al 66,67% di risposte positive sul totale (somma delle valutazioni pari a 4 - 5 - 6 rapportate alla somma delle valutazioni nella scala da 1 a 6). L'indagine è stata somministrata nel periodo giugno-settembre 2019 e ha ottenuto tassi di partecipazione del 37% per i docenti (contro il 47% dell'anno precedente) e del 44% per i PTA (contro il 46% dell'anno precedente) mentre per gli studenti si è registrato un 8,5% di partecipanti (contro il 16,5% dell'edizione precedente). Il calo dei partecipanti, specie per la comunità degli studenti, apre spazi di riflessione, come già anticipato nella Relazione sulla Performance 2018, circa l'opportunità di razionalizzare le diverse indagini che trattano la qualità dei servizi.

Fig.10 – Matrice delle priorità



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ulteriori due servizi sono stati collocati nella matrice delle priorità in esito al processo di ascolto e analisi qualitativa attraverso gli incontri con Direttori e Direttrici di Dipartimento nei vari poli.

Dall'esito dell'applicazione della matrice delle priorità deriva la selezione di un congruo numero di obiettivi volti a superare le criticità sui servizi collocati primariamente nel Quadrante 1 – Priorità Critica ed a garantire la tensione verso performance in linea

con le attese per diversi servizi inclusi nel Quadrante 2 – Priorità Alta. Ulteriori obiettivi sono individuati in attuazione di Piani e Programmi approvati dagli Organi di Governo o di Sistema e di indirizzi politici della Governance, per definizione considerati in priorità alta.

Di seguito si riportano gli esiti dell'applicazione della matrice delle priorità 2020 (Figura 11).

Fig.11 – Esito applicazione matrice delle priorità 2020

Q1 - CRITICA					Q2 - ALTA				
Sistemi di sviluppo del personale (selezione, incentivazione, valutazione)	Acquisto beni e servizi (Tempistiche e info AGROVET, MED A, CLE, SDN)	Aule didattiche e spazi studio per studenti (Polo SUM, MED A e SDN e sedi decentrate)	Comunicazione su portale unito.it (Opinione studenti Polo SUM, MED A, CLE)	Gestione segreterie studenti (Polo SUM, MED A SDN, MAN)	Gestione appelli d'esame e di laurea	Gestione progetti (informazioni e supporto per presentazione proposta, budget, rendicontazione)	Gestione missioni	Gestione incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca (borse e co.co.co)	Formazione interna
Comunicazione organizzativa (Chi fa cosa) infonews, incontri di polo	Sostenibilità energetica e ambientale (Info e efficacia azioni)	Gestione orientamento (Polo MED A, MAN, SUM)	Gestione Job Placement (Polo MED A, MAN, SDN)	Gestione Tirocini curriculari (Direttori Polo MED A e MED B)	Assegni di ricerca	Servizi welfare	Organizzazione eventi	Supporto AVA	Supporto ammissioni ai CdS, redazione dei piani di studio, riconoscimento esami, tirocini e trasferimento studenti
Mobilità studentesca in uscita (Polo MED A, SUM, MAN)	Gestione Visiting Professors (Direttori Polo MAN, AGROVET)	Supporto didattico on line (opinione studenti MEDA, SUM, MAN) docenti CLE	Manutenzione studi e uffici (Polo AGROVET)	Ambienti di lavoro PTA con impatto su benessere organizzativo	Catalogo/archivio istituzionale della ricerca	Infrastrutture di rete cablata e Wi-Fi	Servizi bibliotecari	Gestione carriera docenti e PTA	
Q3 - MEDIA					Q4 - BASSA				
Supporto valutazione performance TA con incarico	Gestione compensi attività c/terzi	Gestione laboratori didattici	Comunicazione sui canali social		Supporto Commissioni di concorso	Formazione esterna	Servizi postali	Rapporto con gli organi di stampa	
	Gestione borse di studio e altri sostegni	Gestione proprietà intellettuale e valorizzazione ricerca	Supporto tecnico alla ricerca		Gestione dotazione hardware personale TA	Gestione posta elettronica, servizi cloud: web conference e storage	Gestione applicativi per personale TA	Gestione dell'Help-Desk informatico	
						Supporto amministrativo scuola di dottorato	Supporto informativo contabilità e stipendi		

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

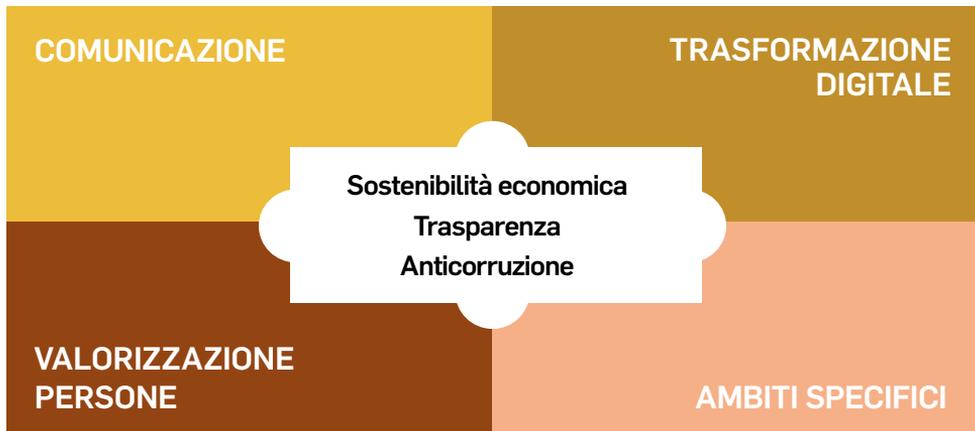
Gli esiti di tale analisi sono stati condivisi con il management di Ateneo (Direttrice Generale e Dirigenti) e con la *Governance* rappresentata da Rettore e Prorettrice, che ha fornito ulteriori elementi utili a integrare l'analisi qualitativa della performance dell'Amministrazione, propedeutica alla definizione degli obiettivi operativi 2020.

Alla luce di quanto sopra, l'Amministrazione ha individuato le seguenti linee prioritarie:

- valorizzazione a livello comunicativo dei numerosi progetti e interventi, ultimati, in corso e programmati, volti a garantire uno standard adeguato dei servizi offerti;
- valorizzazione dell'immagine e del contributo che l'Ateneo dà allo sviluppo culturale e sociale del Territorio;
- prosecuzione nello sviluppo e l'innovazione dei processi in ottica di trasformazione digitale dei servizi;
- valorizzazione delle persone e delle professionalità tecnico-amministrative con una serie coordinata di interventi in ambito premialità, progressioni verticali, mobilità interna, reclutamento, sviluppo competenze trasversali, *staff exchange* con atenei e istituzioni italiani e stranieri;
- altri ambiti specifici di sviluppo con attenzione alla sostenibilità economica, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

La figura seguente rappresenta quindi gli Ambiti di sviluppo su cui si innestano gli obiettivi di performance organizzativa

Fig.12 – Ambiti di sviluppo



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Per ciascuno di questi ambiti di sviluppo sono stati individuati servizi e progetti su cui focalizzare la programmazione operativa 2020-2022 delle Direzioni e la conseguente declinazione sulle strutture di II e III livello, garantendo in tal modo la coerenza programmatica verticale e di sistema degli obiettivi di tutta la tecno-struttura dell'Ateneo. Si tratta di una prima versione, che potrà essere integrata entro marzo 2020 qualora emergano servizi e progetti di interesse specifico delle singole Direzioni.

La programmazione operativa nei Dipartimenti interesserà le figure dei tecnici di ricerca di categoria EP con obiettivi collegati ai Piani triennali di Dipartimento e agli ambiti di sviluppo individuati nel presente Piano.

A seguire sono riportati graficamente i servizi e progetti interessati dalla programmazione 2020-2022 per ciascun ambito e le Direzioni coinvolte.



Fig.13 – Ambito Comunicazione

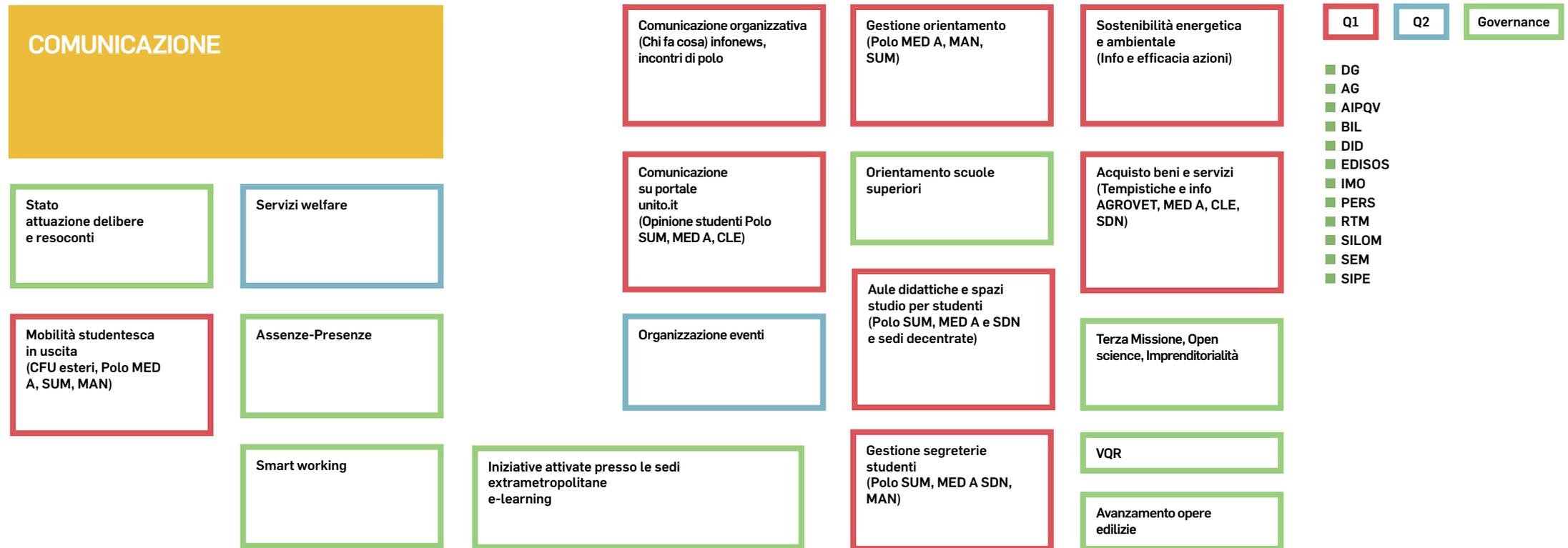


Fig.14 – Ambito Trasformazione digitale



Fig.15 – Ambito Valorizzazione persone

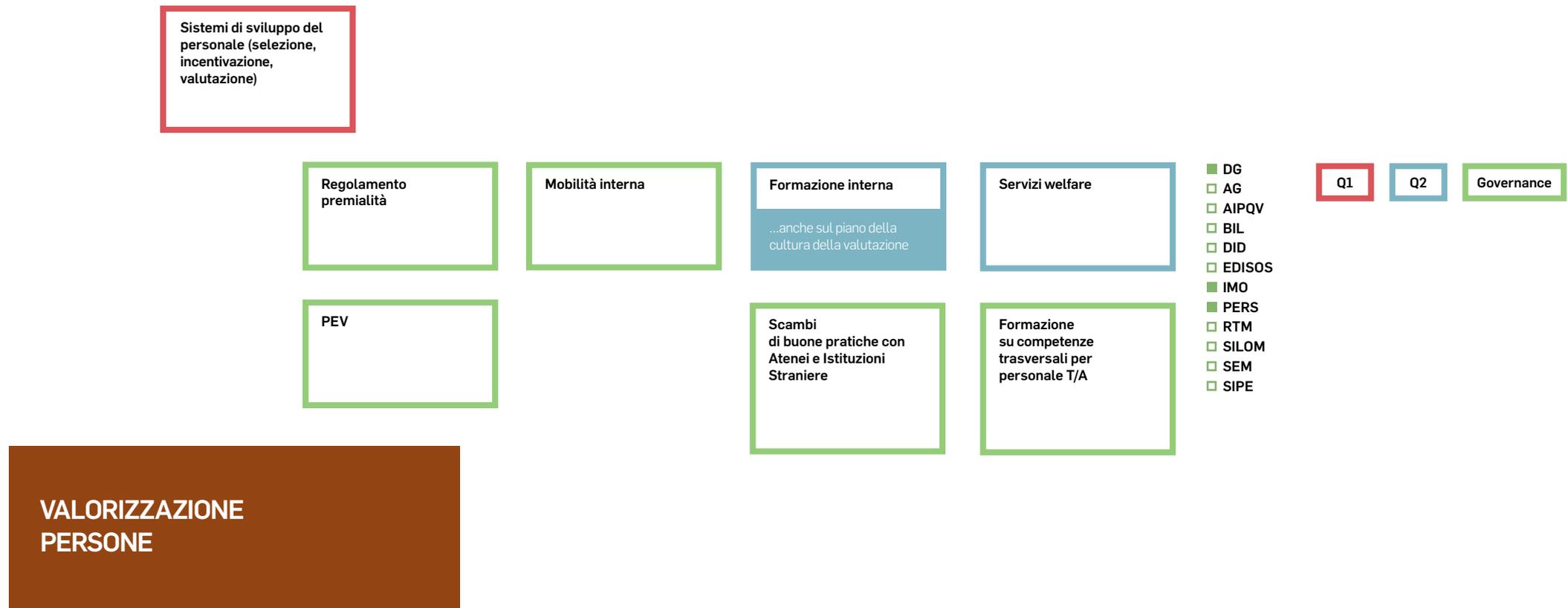
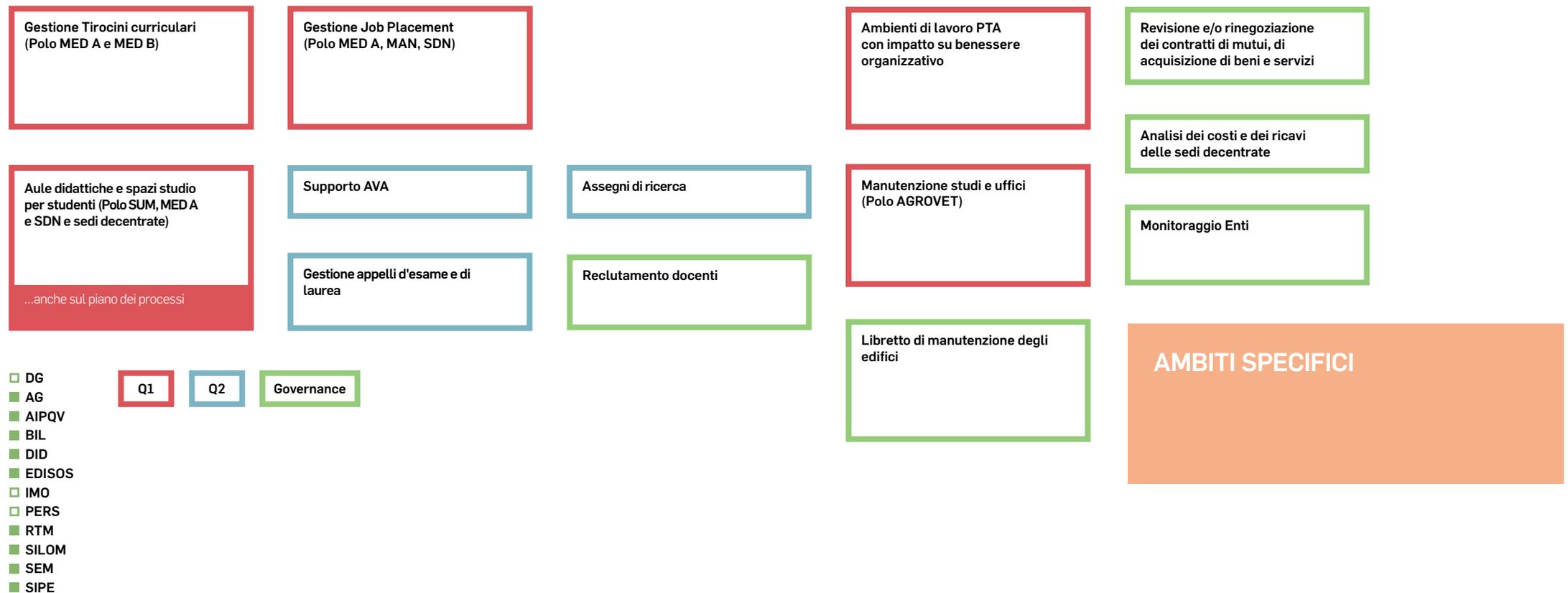
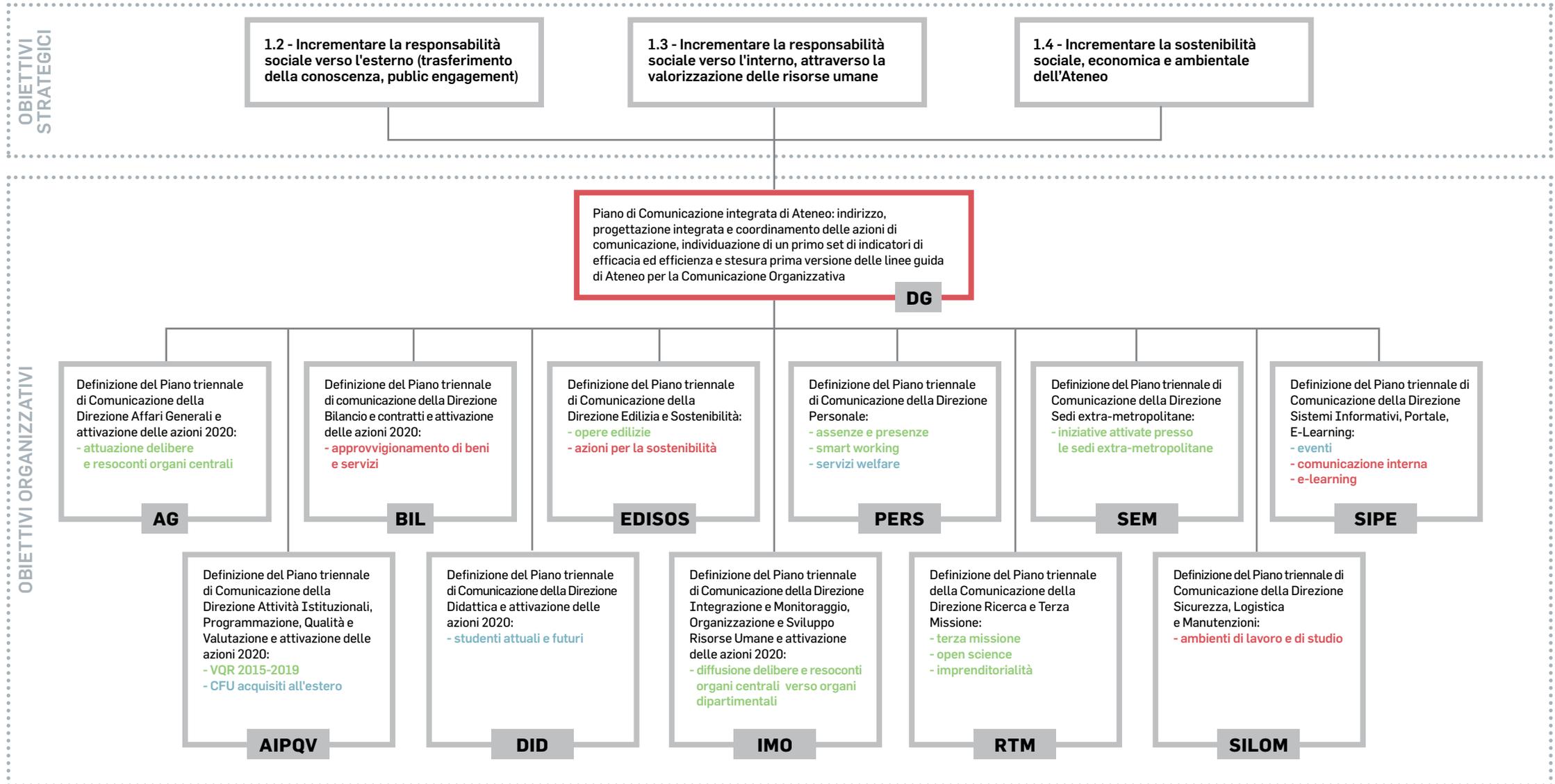


Fig.16 – Ambiti specifici



AMBITO DI SVILUPPO COMUNICAZIONE



Q1

Q2

Governance

Legenda Direzioni

AG Direzione Affari Generali

AIPQV Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione

BIL Direzione Bilancio e Contratti

DG Direzione Generale

DID Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

EDISOS Direzione Edilizia e Sostenibilità

IMO Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

PERS Direzione Personale

RTM Direzione Ricerca e Terza Missione

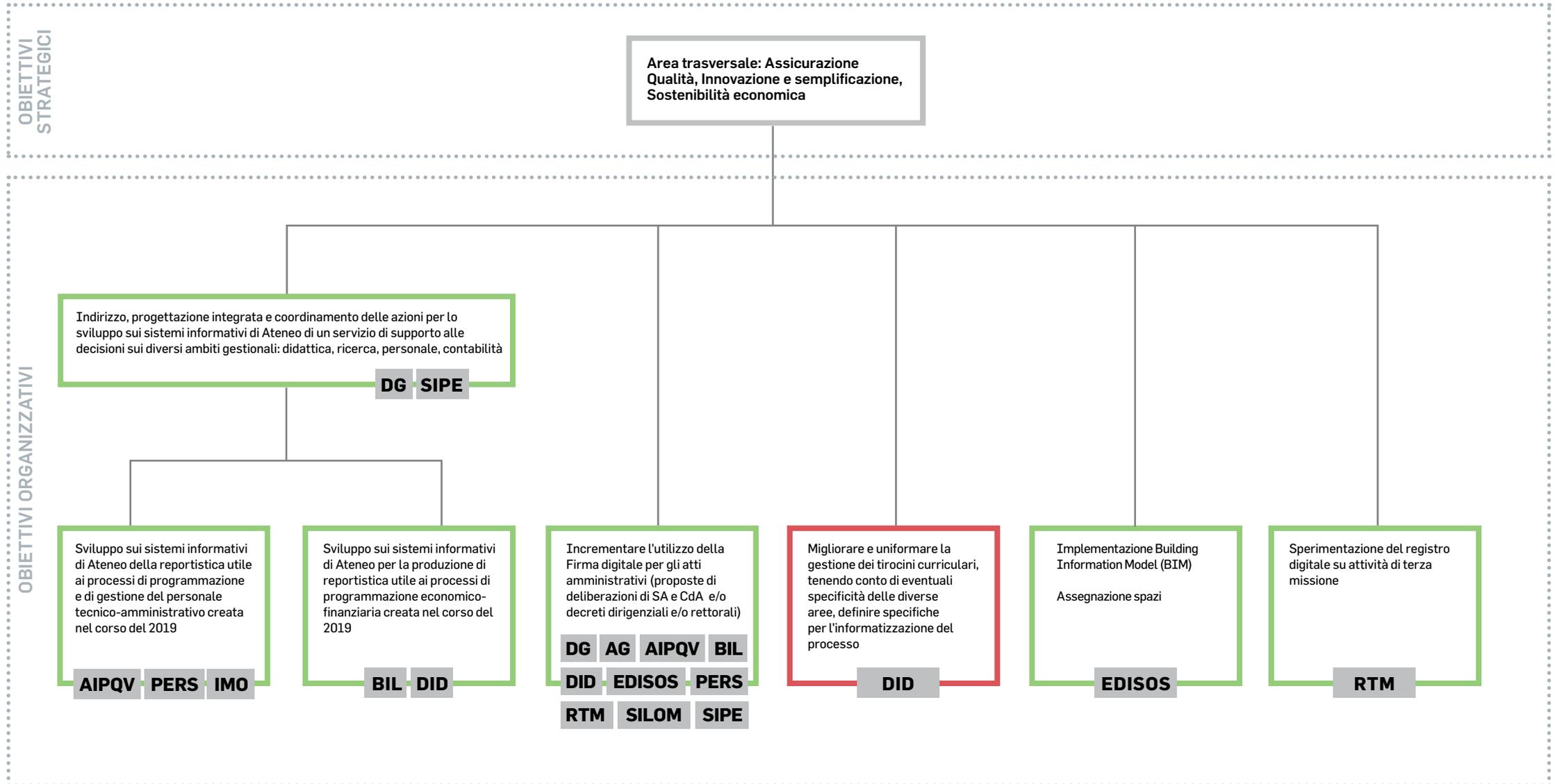
SEM Direzione Sedi Extrametropolitane

SILOM Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzione

SIPE Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning

Fig.17 – Performance organizzativa di struttura – Albero della performance

AMBITO DI SVILUPPO TRASFORMAZIONE DIGITALE



Q1

Q2

Governance

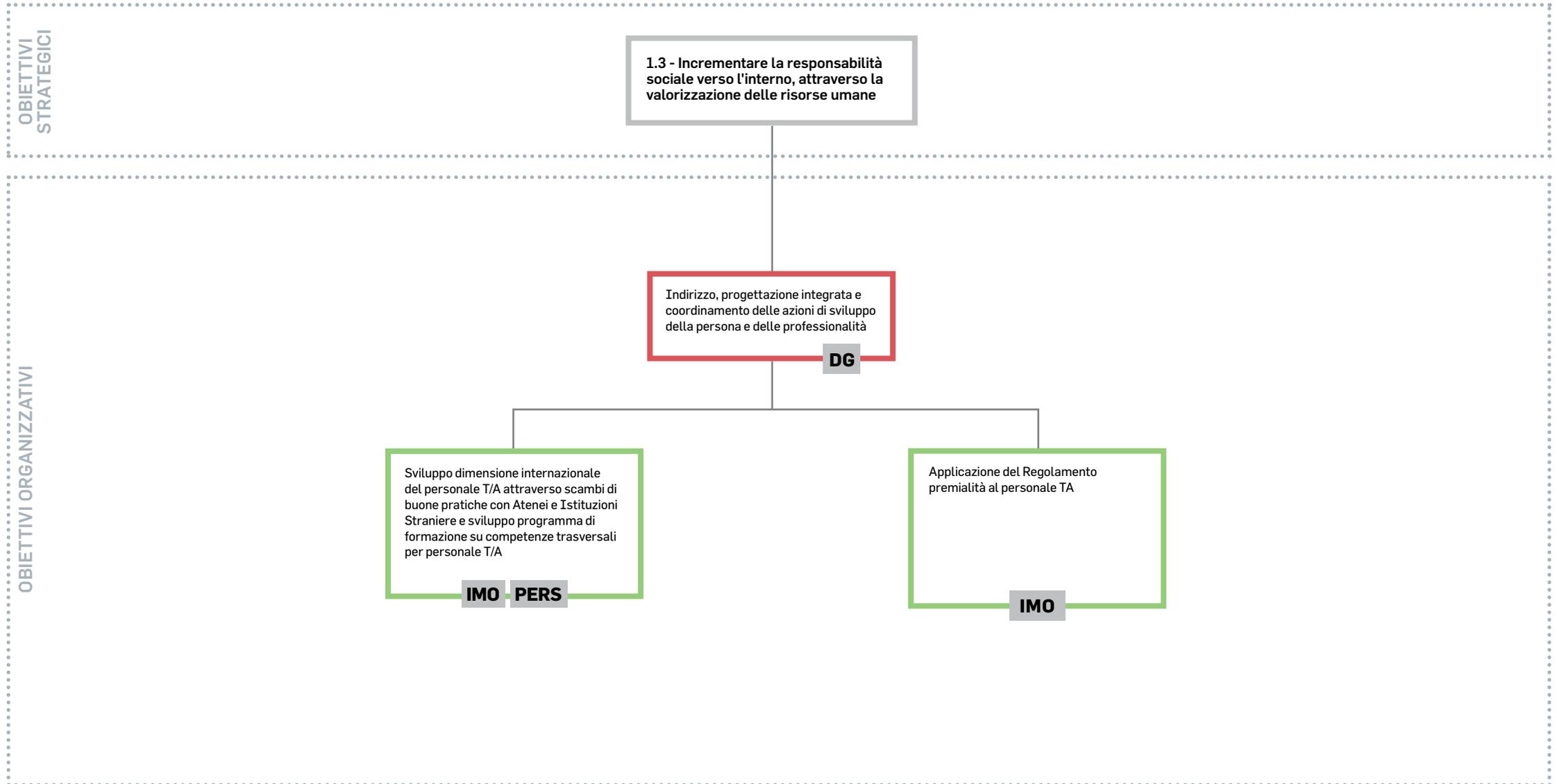
Legenda Direzioni

AG	Direzione Affari Generali
AIPQV	Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione
BIL	Direzione Bilancio e Contratti
DG	Direzione Generale

DID	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
EDISOS	Direzione Edilizia e Sostenibilità
IMO	Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane
PERS	Direzione Personale

RTM	Direzione Ricerca e Terza Missione
SEM	Direzione Sedi Extrametropolitane
SILOM	Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzione
SIPE	Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning

AMBITO DI SVILUPPO VALORIZZAZIONE PERSONE



Q1

Q2

Governance

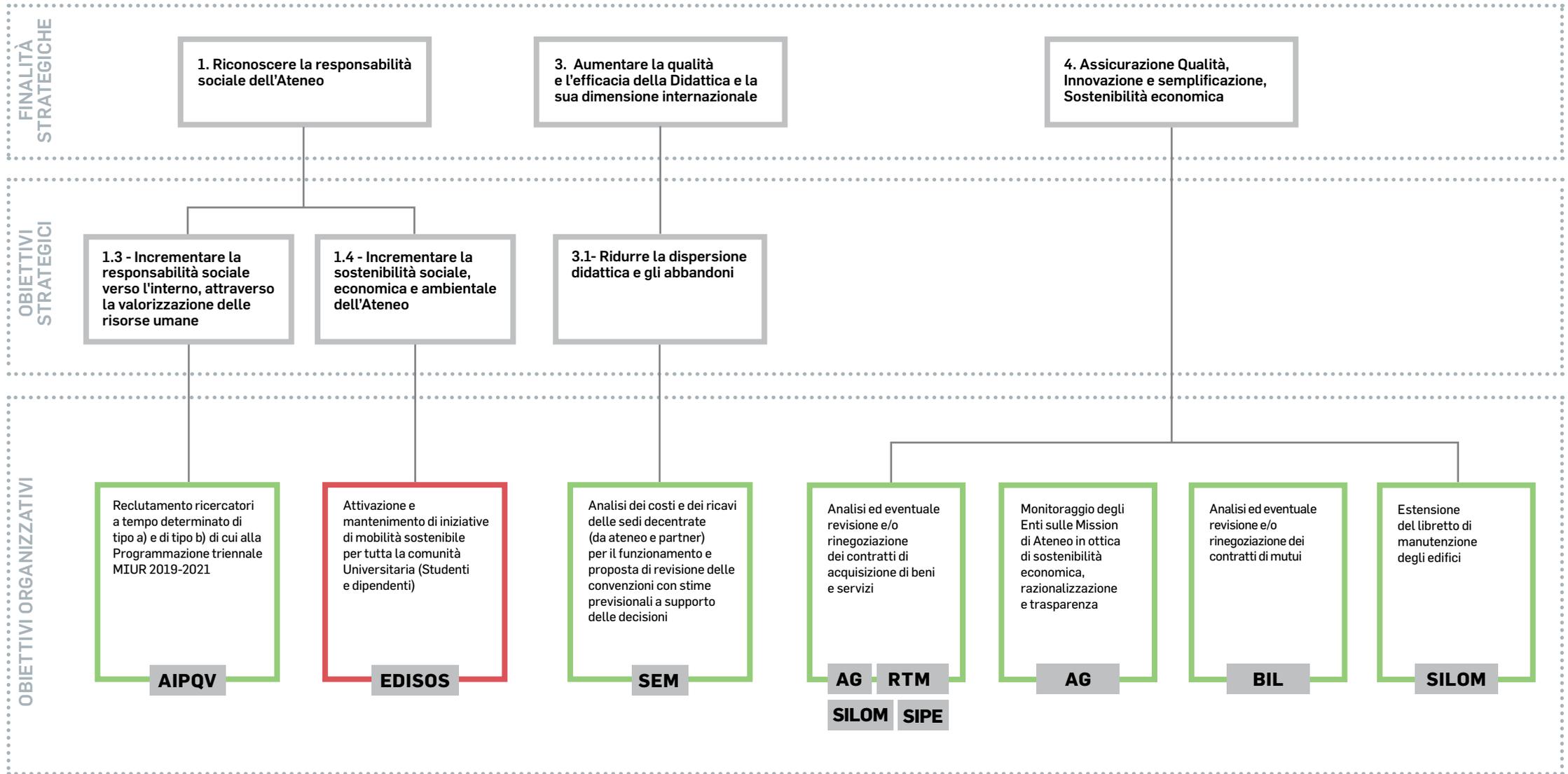
Legenda Direzioni

AG	Direzione Affari Generali
AIPQV	Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione
BIL	Direzione Bilancio e Contratti
DG	Direzione Generale

DID	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
EDISOS	Direzione Edilizia e Sostenibilità
IMO	Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane
PERS	Direzione Personale

RTM	Direzione Ricerca e Terza Missione
SEM	Direzione Sedi Extrametropolitane
SILOM	Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzione
SIPE	Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning

AMBITI SPECIFICI



Q1 Q2 Governance

Legenda Direzioni

AG	Direzione Affari Generali
AIPQV	Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione
BIL	Direzione Bilancio e Contratti
DG	Direzione Generale

DID	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
EDISOS	Direzione Edilizia e Sostenibilità
IMO	Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane
PERS	Direzione Personale

RTM	Direzione Ricerca e Terza Missione
SEM	Direzione Sedi Extrametropolitane
SILOM	Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzione
SIPE	Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Tab. 23 – Elenco obiettivi di performance organizzativa di struttura (Direzioni)

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Comunicazione	Comunicazione di Ateneo	ID 01_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione integrata di Ateneo: indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di comunicazione, individuazione di un primo set di indicatori di efficacia ed efficienza e stesura prima versione delle linee guida di Ateneo per la Comunicazione Organizzativa Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generante obiettivi delle Direzioni, priorità critica collegata alla qualità percepita delle azioni di comunicazione	Criticità: emergono criticità dall'indagine Good Practice sulla conoscenza dei servizi offerti e sulla diffusione delle informazioni per utenti interni e esterni Benefici attesi: incremento della soddisfazione degli utenti dei servizi e degli stakeholder riguardo alla Comunicazione di Ateneo	DG		Prorettrice	media della % degli stati di attivazione dei Piani di Comunicazione delle singole direzioni	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi: redazione del documento di sintesi integrato delle Direzioni	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Ateneo	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020: media della % degli stati di attivazione dei Piani di Comunicazione delle singole direzioni >= 90%
	Comunicazione - attuazione delibere e resoconti organi centrali	ID 02_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Affari Generali e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: carente tempestività della diffusione delle decisioni assunte verso tutti i soggetti interessati Benefici attesi: diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali e maggior consapevolezza dell'attuazione da parte degli stessi Organi	AG	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - diffusione delibere e resoconti organi centrali verso organi dipartimentali	ID 03_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: carente tempestività della diffusione delle decisioni assunte verso i Direttori di Dipartimento Benefici attesi: diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali verso i Direttori di Dipartimento	IMO	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
	Comunicazione - VQR 2015-2019, CFU acquisiti all'estero	ID 04_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata ai CFU esteri	Esigenze: 1) favorire la conoscenza dei processi relativi alla VQR mettendone in evidenza il significato, il valore e l'impatto; 2) favorire la conoscenza dei processi di riconoscimento dei CFU ottenuti dagli studenti in mobilità internazionale. Benefici attesi: Pieno commitment del personale docente sui processi della VQR 2015-2019 e miglioramento della soddisfazione degli studenti in mobilità internazionale.	AIPQV	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	nuovo processo VQR 15-19 su linee guida ANVUR del 29/11/2019	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - approvvigionamento di beni e servizi	ID 05_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di comunicazione della Direzione Bilancio e contratti e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica	Criticità: migliorare il flusso informativo/di comunicazione relativa agli acquisti di beni e servizi ed in particolare rispetto alla procedura RDA. Criticità confermata da indagine Good Practice Benefici attesi: miglioramento della soddisfazione del personale docente sull servizio di approvvigionamento beni e servizi	BIL	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - studenti attuali e futuri	ID 06_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Didattica e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita sui servizi di segreteria e orientamento	Criticità: emergono criticità dall'indagine Good Practice sui servizi di segreteria studenti e orientamento Benefici attesi: riduzione delle code presso gli sportelli di segreteria studenti anche durante la fase di iscrizione e miglioramento della soddisfazione sul servizio di orientamento anche attraverso la informazione e formazione di una rete di referenti per l'orientamento nelle scuole secondarie	DID	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
	Comunicazione: - opere edilizie - azioni per la sostenibilità	ID 07_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Edilizia e Sostenibilità e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, collegato a Piano UniTo Go per le azioni di sostenibilità e al Piano delle Opere Pubbliche, priorità critica collegata a aule didattiche e qualità percepita delle azioni di sostenibilità	Criticità: mancanza di ritorno di informazioni rispetto alle iniziative deliberate dal CdA ed in generale carenza di informazioni in merito allo stato di avanzamento delle azioni della Direzione relativamente alle iniziative di sostenibilità e opere e progetti realizzati. Criticità riscontrate da indagine Good Practice su comfort aule didattiche e spazi studio e qualità percepita delle azioni di sostenibilità Benefici attesi: miglioramento dell'efficacia degli interventi grazie al monitoraggio e alla comunicazione agli OGGG, con possibilità di rettifica e riorientamento iniziative, progetti e risorse.	EDISOS	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione: - Assenze-Presenze - Smart working - Welfare	ID 08_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Personale e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, collegato a Piano azioni positive e alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di smart working, priorità alta	Criticità: elevato numero di richieste di assistenza su assenze-presenze, utilizzo parziale dei servizi di welfare Benefici attesi: utilizzo corretto del servizio time-web per assenze e presenze con riduzione progressiva delle richieste di assistenza e incremento dell'utilizzo dei servizi welfare da parte degli aventi diritto	PERS	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
	Comunicazione: - Terza Missione - Open science - Imprenditorialità	ID 09_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale della Comunicazione della Direzione Ricerca e Terza Missione e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: sono emerse criticità sui temi dell'Open Science, dell'innovazione, della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità: iniziative sporadiche e non messe a sistema, diversi uffici coinvolti, mancanza di un coordinamento Benefici attesi: informare e formare la comunità accademica, attraverso percorsi formativi innovativi, sui temi dell'Open Science, della valorizzazione e dello sfruttamento della proprietà intellettuale, della predisposizione all'imprenditorialità	RTM	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - ambienti di lavoro e di studio	ID 10_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzioni e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita degli ambienti di lavoro	Criticità: bassa qualità percepita dal personale T/A rilevata da indagine Good Practice su ambienti di lavoro Benefici attesi: miglioramento della soddisfazione del personale TA	SILOM	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - iniziative attivate presso le sedi extrametropolitane	ID 11_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sedi extra-metropolitane e attivazione delle azioni 2020 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: non sono sistematizzate eventuali iniziative promosse nelle sedi extra metropolitane. Benefici attesi: Conoscenza delle iniziative attivate nelle sedi extra metropolitane dell'Università degli Studi di Torino.	SEM	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
	Comunicazione - eventi, comunicazione interna, e-learning	<p>ID 12_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning e attivazione delle azioni 2020</p> <p>Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita della comunicazione su portale unito.it e sull'E-Learning</p>	<p>Criticità/Esigenza: eterogeneità delle comunicazioni interne ("infonews"), complessità e ridondanza delle comunicazioni interne; mancanza di un unico punto di diffusione della conoscenza degli eventi di Ateneo; migliorare la conoscenza dei servizi e delle opportunità legate ai progetti di E-learning di Ateneo</p> <p>Benefici attesi: nuovo modello di comunicazione interna (strumenti e modello); unico punto di collezione e diffusione degli eventi di Ateneo; diffusione capillare delle opportunità dei progetti di E-learning in Ateneo e verso l'esterno</p>	SIPE	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
Trasformazione digitale	Trasformazione digitale - Atti amministrativi	<p>ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)</p> <p>Caratteristiche: Obiettivo progettuale pluriennale, ripetuto per Direzione, collegato al Piano Agid per l'informatizzazione della PA, priorità alta</p>	<p>Esigenza: Sviluppo delle azioni per la trasformazione digitale dell'Ateneo</p> <p>Benefici attesi: Veicolazione dei provvedimenti nativamente in forma digitale</p>	DG, AG, AIPQV, BIL, DID, EDISOS, PERS, RTM, SILOM, SIPE	SIPE	Presidente della Commissione Organizzazione e Personale di CdA	Atti amministrativi Percentuale di Atti amministrativi firmati digitalmente	decreti: 0,78%	50 - 65% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)	66 - 80% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)	81 - 100% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)
							Delibere percentuale di proposte di delibera firmate digitalmente	0%	Sperimentazione della firma digitale sul 20-29% delle proposte di delibera nel secondo trimestre	Sperimentazione della firma digitale sul 30-39% delle proposte di delibera nel terzo trimestre	Sperimentazione della firma digitale sul 40% e oltre delle proposte di delibera nel quarto trimestre

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Trasformazione digitale - Tirocini curriculari	ID 14_Q1_DIGIT_PI Migliorare e uniformare la gestione dei tirocini curriculari, tenendo conto di eventuali specificità delle diverse aree, definire specifiche per l'informatizzazione del processo Caratteristiche: Obiettivo di miglioramento servizi, pluriennale, priorità critica collegata alla qualità percepita dai Direttori di Dipartimento sui tirocini curriculari	Criticità: si rende necessaria una standardizzazione del processo di gestione dei tirocini curriculari tra le diverse Aree di Polo pur mantenendo le peculiarità di ciascuna. La standardizzazione del processo sarà definita da un sistema informatizzato in un'ottica di trasparenza, correttezza ed efficientamento del servizio. Benefici attesi: Adozione di un modello gestionale informatizzato per il miglioramento del servizio sia dal punto di vista del lavoratore sia dal punto di vista dell'utente	DID			Presidente della Commissione Orientamento, Tutorato, Placement	Stato realizzazione	Eterogeneità gestionale dei tirocini curriculari tra le diverse Aree di Polo di Ateneo	Documento di analisi della situazione esistente incluso il confronto con altri Atenei sul territorio nazionale, sia in termini di modalità di gestione che di strumenti a supporto (in collaborazione con il gdl della commissione OTP)	Definizione modello/i gestionali di riferimento	Proposta di regolamento/ codice etico di ateneo e formalizzazione specifiche per il sistema informativo di supporto
Trasformazione digitale - Registro digitale delle attività di terza missione (public engagement, formazione continua, sperimentazioni cliniche)	ID 15_AP_DIGIT_PI Sperimentare il registro digitale su attività di terza missione Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, priorità alta	Criticità/Esigenza: riconoscimento delle attività di terza missione svolte in UniTo, necessità di monitoraggio per messa a sistema dei processi di assicurazione della qualità e accreditamento periodico (AVA, SUA/TM-IS), necessità di avere in un unico luogo le informazioni riguardanti le attività di ricerca, rese fruibili per diverse tipologie di stakeholders interni ed esterni per favorire la diffusione della comunicazione istituzionale sui temi della ricerca e delle attività di UniTo per il territorio Benefici attesi: sperimentazione e avvio del sistema; monitoraggio aggiornato e costante delle attività di terza missione; fruibilità delle informazioni	RTM	SIPE		Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Numero di attività inserite nel registro digitale di attività di Terza Missione	applicativo in pre-produzione ed in fase di sperimentazione per verifica informazioni da inserire per ciascuna attività; nessuna attività inserita	[400; 530[[530, 650[Maggiore di 650

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Trasformazione digitale - Gestione dati	ID 16_AP_DIGIT_PI Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni per lo sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo di un servizio di supporto alle decisioni sui diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Generale (Referente gestionale), priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito) Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	DG (Rg)-SIPE	PERS, IMO, AIPQV, BIL, RIC, DID	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report creati in access nel 2019 per la programmazione del personale e per la programmazione eco-fin	Definizione di un set di informazioni utili a supportare le decisioni da una prospettiva trasversale rispetto ai diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità	Mappatura e incrocio fra il set di informazioni utili e i dati disponibili nei diversi ambiti gestionali	1. Documento di analisi di fattibilità per l'ingegnerizzazione del servizio di supporto delle decisioni 2. Disponibilità del servizio ingegnerizzato in ambito della programmazione del personale	
Trasformazione digitale - Gestione dati: Personale TA	ID 17_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo della reportistica utile per i processi di programmazione e di gestione del personale tecnico-amministrativo creata nel corso del 2019 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Personale (Referente gestionale) priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito) Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	PERS (Rg), IMO, AIPQV	SIPE	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report per la programmazione del personale creati in access nel 2019	Completamento dell'analisi funzionale dei report e creazione di un prototipo	Test e collaudo della reportistica di ambito	Disponibilità della reportistica di ambito	
Trasformazione digitale - Gestione dati: Contabilità	ID 18_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo per la produzione di reportistica utile ai processi di programmazione economico-finanziaria creata nel corso del 2019 Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Bilancio e Contratti (Referente gestionale), priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito) Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	BIL (Rg), DID	SIPE	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report per la programmazione eco-fin creati in access nel 2019	Completamento dell'analisi funzionale dei report e creazione di un prototipo	Test e collaudo della reportistica di ambito	Disponibilità della reportistica di ambito	

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Valorizzazione persone	Valorizzazione persone - Sistemi di sviluppo della Persona e delle professionalità	ID 20_Q1_VAL_PI Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di sviluppo della persona e delle professionalità Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generante obiettivi delle Direzioni, priorità critica collegata alla qualità percepita (Good Practice) sulle azioni di sviluppo della persona e delle professionalità	Criticità: coesistenza di sistemi paralleli di sviluppo della persona e sviluppo delle professionalità disallineati a livello temporale. E' necessaria un'integrazione tra loro con una chiara definizione dei processi trasversali e una determinazione delle responsabilità procedurali Benefici attesi: Maggiore efficienza gestionale dei sistemi di valorizzazione del personale attraverso una programmazione integrata e un coordinamento sistemico delle azioni di riferimento	DG		Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione	Effettuata una ricognizione delle iniziative attivate in tema di sviluppo della persona e delle professionalità	Definizione delle linee guida per lo sviluppo delle iniziative più rilevanti nel campo della valorizzazione delle persone e delle professionalità	Realizzazione di almeno 2 delle 3 iniziative identificate: - regolamento premialità, - scambi internazionali di personale - sviluppo competenze trasversali	Realizzazione delle 3 iniziative identificate: - regolamento premialità, - scambi internazionali di personale - sviluppo competenze trasversali
	Valorizzazione persone - Regolamento premialità	ID 21_AP_VAL_PI Applicazione del Regolamento premialità al personale TA Caratteristiche: obiettivo progettuale, annuale, generato da obiettivo della Direzione Generale, trasversale, coordinato da Direzione Personale (Referente gestionale), priorità alta	Esigenza: Valorizzare il merito e il contributo del personale all'acquisizione dei finanziamenti di Ateneo, attraverso l'istituto della premialità previsto dalla L. 240/2010 Benefici attesi: rendere sostanziale il concetto di trasparenza in merito alle procedure previste dal Regolamento premialità	PERS (Rg), IMO	DG	Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione	Sperimentazione del regolamento premialità per il personale tecnico della ricerca	Documento di analisi situazione esistente e di esperienze di altri atenei	Messa a punto del modello di applicazione del Regolamento con riferimento a tutto il PTA	Applicazione del modello
	Valorizzazione persone - Scambi, buone pratiche e sviluppo competenze trasversali	ID 22_AP_VAL_PI Sviluppo dimensione internazionale del personale T/A attraverso scambi di buone pratiche con Atenei e Istituzioni Straniere e Sviluppo programma di formazione su competenze trasversali per personale T/A Caratteristiche: obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo della Direzione Generale, priorità alta	Esigenza: buone pratiche limitate al contesto del personale T/A attraverso un confronto a livello internazionale per un miglioramento continuo dell'organizzazione e delle competenze trasversali Benefici attesi: introdurre buone pratiche internazionali e potenziare lo sviluppo di competenze trasversali all'interno dell'Ateneo	IMO	DG	Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione Stato realizzazione	Realizzato nel 2019 scambio di buone pratiche su performance management con Commissione Europea Progetto guidare il cambiamento 2017-2019	Documento di analisi situazione esistente e di esperienze di altri atenei Documento di analisi situazione esistente e macro pianificazione	Pianificazione di dettaglio delle iniziative da attuare nel 2020 Pianificazione degli interventi da realizzare nel 2020	Realizzazione delle iniziative previste Realizzazione degli interventi previsti

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza			Target 2020				
								60%	80%	100%					
Ambiti specifici	Ambiti specifici - Manutenzione edifici	ID 23_AP_LIBR_PI Estensione del libretto di manutenzione degli edifici Caratteristiche: obiettivo di miglioramento servizi, pluriennale, priorità alta	Criticità: difficoltà in assenza del libretto dell'edificio a programmare gli interventi manutentivi necessari a ridurre i disservizi Benefici: riduzione dei disservizi, miglioramento dell'efficacia degli interventi manutentivi e conseguente ottimizzazione della spesa	SILOM		Rettore	Numero di libretti creati/aggiornati	Valore iniziale= 10 libretti su altrettanti edifici	libretto per 1 edificio	libretto per 2 edifici	libretto per 3 edifici				
	Ambiti specifici - Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica	ID 24_AP_MONIT_PI Monitoraggio degli Enti sulle Mission di Ateneo in ottica di sostenibilità economica, razionalizzazione e trasparenza Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, priorità alta	Esigenza: A seguito dell'analisi della situazione finanziaria degli enti svolta negli anni precedenti è necessario proporre criteri per la valutazione dell'impatto che i singoli enti hanno sulle mission di Ateneo Benefici attesi: ottenere una conoscenza puntuale dell'impatto che i singoli enti hanno sulle mission di Ateneo	AG		Coordinatore Gruppo di lavoro sulle Partecipate	Stato realizzazione	Monitorati 58 enti nel 2018-2019	Completamento monitoraggio per il 60% degli Enti Partecipati	Completamento monitoraggio per il 80% degli Enti Partecipati	Completamento monitoraggio per il 100% degli Enti Partecipati				
	Ambiti specifici - Gestione contratti	ID 25_AP_CONTR_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoiazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, ripetuto per Direzione, priorità alta	Esigenza: necessità di revisione periodica dei contratti di acquisizione di beni e servizi Benefici attesi: miglioramento delle condizioni contrattuali in termini di riduzione costi e/o miglioramento dei servizi offerti	AG, RTM, SIPE, SILOM		Rettore	Stato realizzazione	Ricognizione condizioni contrattuali da effettuare	Documento di analisi delle condizioni contrattuali e verifica di fattibilità della rinegoiazione	Definizione delle possibili rinegoiazioni 2020		Rinegoiazione conclusa rispetto a quelle individuate			
	Ambiti specifici - Gestione contratti	ID 26_AP_CONTR_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoiazione dei contratti di mutuo Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, priorità alta	Esigenza: necessità di revisione periodica dei contratti di mutuo Benefici attesi: miglioramento delle condizioni contrattuali in termini di riduzione oneri di gestione del debito	BIL		Rettore	Stato realizzazione	Ricognizione condizioni contrattuali da effettuare	Documento di analisi delle condizioni contrattuali e verifica di fattibilità della rinegoiazione	Presentazione al CdA dell'esito della verifica		Avvio pratica rinegoiazione			

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

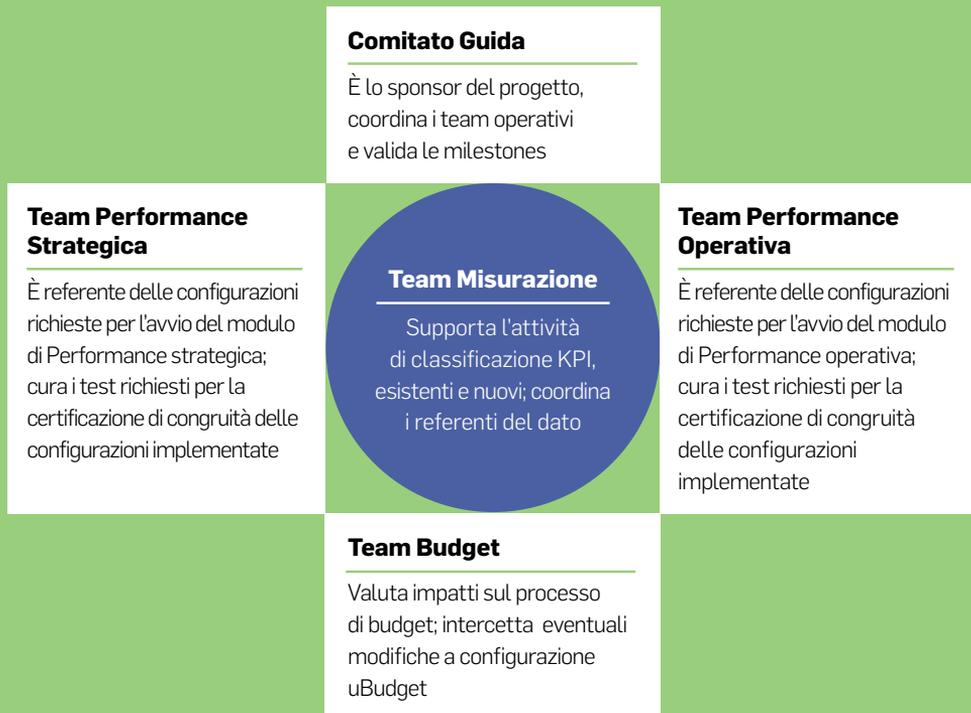
Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Ambiti specifici - Gestione contratti	ID 27_AP_CONTR_PI Analisi dei costi e dei ricavi delle sedi extrametropolitane (da ateneo e partner) per il funzionamento e proposta di revisione delle convenzioni con stime previsionali a supporto delle decisioni Caratteristiche: obiettivo miglioramento di servizi, semestrale, singolo, priorità alta	ID 27_AP_CONTR_PI Analisi dei costi e dei ricavi delle sedi extrametropolitane (da ateneo e partner) per il funzionamento e proposta di revisione delle convenzioni con stime previsionali a supporto delle decisioni Caratteristiche: obiettivo miglioramento di servizi, semestrale, singolo, priorità alta	Criticità: necessità di revisione periodica delle convenzioni per la gestione delle sedi extra metropolitane Benefici attesi: Assunzione delle decisioni per lo sviluppo delle sedi extra metropolitane sulla base di quadri economici previsionali completi e affidabili	SEM		Prorettrice	Stato realizzazione	Raccolta dati economici da effettuare	Raccolta di dati economici relativi all'Insediamento universitario nella Provincia di Cuneo	Elaborazione di dati economici relativi all'insediamento universitario nella Provincia di Cuneo	Proposta di revisione del testo di Convenzione per l'insediamento dei Corsi Universitari nella Provincia di Cuneo
Ambiti specifici - Mobilità sostenibile	ID 28_Q1_MOB_PI Attivazione e mantenimento di iniziative di mobilità sostenibile per tutta la comunità Universitaria (Studenti e dipendenti) Caratteristiche: obiettivo progettuale, pluriennale, collegato a Piano UniTo Go per le azioni di sostenibilità e al Piano delle Opere Pubbliche, priorità critica collegata alla qualità percepita delle azioni di sostenibilità	ID 28_Q1_MOB_PI Attivazione e mantenimento di iniziative di mobilità sostenibile per tutta la comunità Universitaria (Studenti e dipendenti) Caratteristiche: obiettivo progettuale, pluriennale, collegato a Piano UniTo Go per le azioni di sostenibilità e al Piano delle Opere Pubbliche, priorità critica collegata alla qualità percepita delle azioni di sostenibilità	Criticità/Esigenza: necessità di incentivare gli spostamenti della comunità universitaria attraverso una mobilità sostenibile e di migliorare la percezione di qualità delle azioni messe in campo dall'Ateneo Benefici attesi: diffusione di sensibilità ed efficacia delle azioni di mobilità sostenibile	EDISOS		Vice-Rettore per il Welfare, la sostenibilità e lo sport e Vice-Rettore Vicario per la sostenibilità e per la cooperazione allo sviluppo	Numero di iniziative di mobilità sostenibile realizzate	Attivati incontri con GTT e con ditte specializzate nella realizzazione di paline per la ricarica di veicoli elettrici, realizzata manifestazione di interesse per il Car Sharing	Realizzazione di 1 iniziativa tra le seguenti: 1. Realizzazione accordo con GTT e Comune di Grugliasco per navetta di servizio dedicata al Campus di Grugliasco 2. Attivazione convenzione Car2go per spostamenti dipendenti UniTo 3. Installazione di paline per la ricarica di veicoli elettrici presso il Cle e il Campus di Grugliasco	Realizzazione di 2 iniziative tra le seguenti: 1. Realizzazione accordo con GTT e Comune di Grugliasco per navetta di servizio dedicata al Campus di Grugliasco 2. Attivazione convenzione Car2go per spostamenti dipendenti UniTo 3. Installazione di paline per la ricarica di veicoli elettrici presso il Cle e il Campus di Grugliasco	Realizzazione di 3 iniziative: 1. Realizzazione accordo con GTT e Comune di Grugliasco per navetta di servizio dedicata al Campus di Grugliasco 2. Attivazione convenzione Car2go per spostamenti dipendenti UniTo 3. Installazione di paline per la ricarica di veicoli elettrici presso il Cle e il Campus di Grugliasco
Ambiti specifici - Reclutamento Docenti	ID 29_AP_RTD_PI Reclutamento ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b) di cui alla Programmazione triennale MUR 2019-2021 Caratteristiche: obiettivo pluriennale, collegato a Programmazione triennale ministeriale 2019-2021 (PRO3), priorità alta	ID 29_AP_RTD_PI Reclutamento ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b) di cui alla Programmazione triennale MUR 2019-2021 Caratteristiche: obiettivo pluriennale, collegato a Programmazione triennale ministeriale 2019-2021 (PRO3), priorità alta	Esigenza: rispettare le tempistiche per il reclutamento delle unità di RTD a) e RTD b) previste dalla Programmazione Triennale MUR 2019-2021 Benefici attesi: Rispetto del piano di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b)	AIPQV		Presidente della Commissione Organico di SA	N° di RTDa e RTDb che hanno preso servizio entro il 31/12/2020 rispetto al numero di prese di servizio previste nel 2020 (20)	0%	51 - 60%	61 - 80%	81 - 100%

Il Sistema informativo di supporto

Nel 2017 UniTo ha preso parte al Gruppo di Lavoro nazionale, coordinato da CINECA, finalizzato alla raccolta dei requisiti per lo sviluppo di un applicativo che consentisse agli atenei di governare il completo ciclo della performance nelle sue fasi di programmazione strategica e operativa, monitoraggio, valutazione e rendicontazione.

Nel 2018 ha preso avvio il progetto per l'introduzione in UniTo dell'applicativo di performance management SPRINT e sono stati individuati i team operativi di progetto e il Comitato Guida con i compiti di seguito indicati.

Fig. 18 – Team operativi di progetto SPRINT



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022



Per l'anno 2019 SPRINT è stato introdotto in via sperimentale, parallelamente alla gestione analogica del processo performance, in modo trasparente per i valutati, e con un forte presidio da parte degli uffici referenti di dominio.

Dal 2020 SPRINT è pienamente operativo e consente di gestire:

- il piano strategico di Ateneo
- il piano integrato
- gli indicatori KPI strategici e operativi
- gli stati avanzamento degli obiettivi tramite piani di attività

Ulteriori sviluppi previsti nel 2020 riguarderanno:

- l'integrazione con il processo di budget
- la valutazione degli obiettivi operativi
- la catalogazione di progetti e processi/servizi collegabili alle schede obiettivi

6.3 Analisi delle aree di rischio

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, che costituisce atto di indirizzo per le amministrazioni tenute all'adozione di misure di prevenzione di fenomeni corruttivi, ha introdotto una nuova metodologia per la valutazione del grado di rischio, descritta nell'Allegato "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", che "diventa pertanto l'unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo, mentre restano validi riferimenti gli approfondimenti tematici (es. contratti pubblici, sanità, istituzioni universitarie, ecc.) riportati nei precedenti PNA. (...) il nuovo approccio valutativo (di tipo qualitativo) illustrato nel presente allegato può essere applicato in modo graduale in ogni caso non oltre l'adozione del PTPC 2021-2023".

Si descrive di seguito la nuova procedura di valutazione del rischio corruttivo.

Il punto di partenza sarà l'analisi dei processi organizzativi mappati in Ateneo: di ogni processo saranno definiti l'oggetto, le finalità, le attività che lo compongono, la responsabilità complessiva ed i soggetti che svolgono le attività del processo.

La successiva valutazione del rischio sarà effettuata in tre fasi:

- 1) identificazione degli eventi rischiosi: l'unità di analisi da prendere in considerazione sarà il processo ovvero, se un unico processo comprende subprocessi o attività con specifici gradi di differenziazione, le singole attività di cui si compone il processo; le tecniche che saranno utilizzate includeranno l'analisi di più fonti informative, tra cui necessariamente incontri/interviste con i Responsabili degli Uffici competenti per materia, eventuali casi giudiziari/disciplinari su episodi di corruzione o cattiva gestione avvenuti nell'ultimo biennio, segnalazioni pervenute alla RPCT, risultanze dell'attività di monitoraggio svolte dalla RPCT e dal Servizio di Audit. Al termine di questa fase sarà predisposto un Registro degli eventi rischiosi, nel quale saranno riportati e descritti i possibili eventi rischiosi per ciascun processo dell'Ateneo (almeno uno per processo/attività);
- 2) analisi del rischio: per valutare il livello di esposizione dei processi/attività al rischio saranno preliminarmente definiti gli indicatori di rischio, da misurare con l'ausilio di dati oggettivi, quali i dati sui precedenti giudiziari e sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'Ateneo (conclusi e in corso, compresi i procedimenti innanzi alla Corte dei Conti), le segnalazioni pervenute alla RPCT e gli esiti delle verifiche interne condotte dal Servizio Audit. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si perverrà ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio ordinata nella scala di misura: alto; medio-alto; medio; medio-basso; basso, affiancando a ciascuna valutazione un giudizio sintetico;

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

- 3) ponderazione del rischio: sulla base di quanto risultato dalla fase precedente, saranno stabilite le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio, tenendo conto delle misure già attuate e valutandone un eventuale miglioramento (anche per evitare di appesantire l'attività amministrativa con l'inserimento di nuovi controlli), e le priorità di trattamento dei rischi, partendo dai processi/attività che presentano un'esposizione maggiore al rischio.

Poiché il PNA prevede che il nuovo approccio valutativo debba essere applicato non oltre l'adozione del PTPCT 2021-2023, nell'anno 2020 l'Ateneo avvierà la revisione della valutazione procedendo nel confronto con i Dirigenti con riferimento alle attività di propria competenza e considerando il catalogo dei processi quale utile punto di partenza.

L'analisi e la valutazione del rischio sono attività propedeutiche all'identificazione e progettazione delle misure di prevenzione della corruzione, che rappresentano la successiva fase del trattamento del rischio. Per l'anno 2020 il trattamento del rischio si mantiene coerente alla valutazione del rischio effettuata nell'anno 2018 e riportata già nel PTPCT 2019/2021 (a cui si rimanda per la descrizione puntuale della procedura seguita); con la valutazione dei rischi conseguente all'applicazione della nuova metodologia, saranno apportati i necessari adeguamenti alle misure di prevenzione.

Nel PTPCT del triennio 2020/2022, in continuità con i precedenti Piani e in funzione scalare nel tempo, saranno programmate le misure di prevenzione volte alla mitigazione dei rischi; tra le misure saranno presenti sia quelle generali, obbligatoriamente previste dalla normativa ed attuate ordinariamente dall'Ateneo, sia quelle specifiche, legate agli ambiti specifici di attività proprie delle Università e/o collegate ad Obiettivi di performance, annuali o pluriennali. All'interno del Piano 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:

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Tab. 24 – Misure di prevenzione della corruzione e raccordo con la performance

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance 2020	Motivazione del raccordo
Misura di Trasparenza	Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Affari Generali e attivazione delle azioni 2020: miglioramento della comunicazione e della diffusione delle informazioni per favorire la conoscenza relativa alle decisioni assunte	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 1 "Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo")	Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative alle deliberazioni assunte dagli Organi di governo
Misura di trasparenza	Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane e attivazione delle azioni 2020: diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali verso i Direttori di Dipartimento	Obiettivi strategici 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")	Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative alle deliberazioni assunte dagli Organi di governo
Misura di trasparenza nell'ambito dei contratti pubblici	Definizione del Piano triennale di comunicazione della Direzione Bilancio e contratti e attivazione delle azioni 2020: miglioramento del flusso informativo/comunicazione relativa agli acquisti di beni e servizi ed in particolare rispetto alla procedura RDA	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo)	Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019: intende perseguire la massima trasparenza e pratiche di buona gestione nell'ambito dei contratti pubblici, con riferimento in particolare alla maggiore circolazione delle informazioni relative allo stato dei procedimenti di approvigionamenti tramite la procedura RDA, al fine del miglioramento e semplificazione dei servizi di approvigionamento nel senso della più ampia attenzione al buon andamento
Misura di trasparenza	Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Personale: migliorare la comunicazione relativa al processo assenze presenze, alle opportunità di Smart working e servizi Welfare: miglioramento della comunicazione relativa al processo assenze presenze, alle opportunità di Smart working e servizi Welfare		Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative, finalizzato all'utilizzo corretto del servizio time-web per assenze e presenze e incremento dell'utilizzo dei servizi welfare da parte degli aventi diritto
Misura di trasparenza nell'ambito specifico della ricerca e terza missione	Definizione del Piano triennale della Comunicazione della Direzione Ricerca e Terza Missione: - Terza missione e OpenScience messa a sistema delle azioni di comunicazione avviate, loro miglioramento e diffusione delle informazioni per favorirne la conoscenza - Sviluppo programma di formazione su competenze trasversali per l'imprenditorialità		Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019, finalizzata all'ampliamento e potenziamento della diffusione delle informazioni per la partecipazione alle iniziative di terza missione e di ricerca
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	Manutenzione: Estensione del libretto di manutenzione degli edifici	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura in continuità con quanto avviato nell'anno 2018, finalizzata alla programmazione a monte della manutenzione ordinaria nel senso della più ampia attenzione al buon andamento
Misura di trasparenza	Regolamento premialità: Applicazione del Regolamento premialità al personale TA	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 1 "Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo") Obiettivo strategico 1.3 – "Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane")	Misura finalizzata alla definizione della disciplina retributiva del personale
Misure relative agli enti partecipati	Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica: Monitoraggio degli Enti sulle Missioni di Ateneo in ottica di sostenibilità economica, razionalizzazione e trasparenza	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019, per cui a seguito dell'analisi della situazione finanziaria degli enti già svolta, si ritiene ora necessario proporre criteri per la valutazione dell'impatto che i singoli enti hanno sulle missioni di Ateneo, nell'ottica della razionalizzazione delle partecipazioni dell'Ateneo e della trasparenza
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	Gestione contratti: Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di mutui Gestione contratti: Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi: a fronte della necessità di revisione periodica dei contratti, nell'ottica del miglioramento delle condizioni contrattuali	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura intesa come pratica di buona amministrazione, a fronte della necessità di revisione periodica dei contratti e nell'ottica del miglioramento delle condizioni contrattuali
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	Gestione contratti: Analisi dei costi e dei ricavi delle sedi extrametropolitane (da ateneo e partner) per il funzionamento e proposta di revisione delle convenzioni con stime previsionali a supporto delle decisioni	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura intesa come pratica di buona amministrazione, con riguardo specifico ai Corsi Universitari nella Provincia di Cuneo

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

La valutazione attuale del grado di rischio dei processi e le misure di prevenzione sono riportati per esteso all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022, che sarà deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2020 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente⁴¹.

6.4 Comunicazione e Trasparenza

Il D.Lgs. 33/2013, adottato in attuazione della Legge 190/2012, disciplina e definisce la trasparenza amministrativa, intesa come “accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”. In tale accezione, costituisce misura primaria per prevenire la corruzione e la cattiva amministrazione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità.

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; una ricognizione degli obblighi di trasparenza è stata poi elaborata dall'ANAC, con la **Delibera n. 1310 del 28/12/2016** “Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016” (nel PNA l'Autorità ha anticipato che procederà ad un aggiornamento dell'elenco degli obblighi, alla luce delle modifiche legislative intervenute).

L'indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati è contenuta nel documento allegato al PTPCT, denominato “Matrice di responsabilità”, che riconduce ogni obbligo di pubblicazione di dati alla Struttura competente a fornirli: la Matrice è costruita partendo dall'Allegato 1 della sopracitata Delibera ANAC n. 1310/2016, a cui è stata aggiunta una colonna che reca la Struttura in possesso dei dati da pubblicare. Si considera responsabile del dato il Direttore della/e Struttura/e indicata/e come competente a fornirlo per il singolo obbligo di pubblicazione, mentre la Direzione competente alla pubblicazione è la Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning. Il documento, che l'Università adotta già da diversi anni, è aggiornato annualmente, per tenere conto delle eventuali modifiche organizzative. Laddove la tabella reca l'indicazione n/a, gli obblighi corrispondenti non sono applicabili perché i dati non sono di pertinenza dell'Ateneo. I responsabili dei dati sono anche responsabili della “qualità” delle informazioni pubblicate, ossia ne assicurano l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in

⁴¹ Link <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza-e-lintegrita> (percorso Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza)

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza, la riutilizzabilità e la pubblicazione in formato di tipo aperto. Si rammenta inoltre che l'attività di pubblicazione deve avvenire nel rispetto dei principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel Regolamento generale sulla protezione dei dati n. 2016/679 (RGPD), in particolare il principio della "minimizzazione dei dati".

Il sistema di monitoraggio della completezza ed aggiornamento dei dati pubblicati è strutturato su più livelli:

- monitoraggio attuato dai Referenti TAC sugli obblighi di pubblicazione di competenza della propria Struttura, che ne riferiscono quadrimestralmente alla RPCT attraverso la certificazione dell'avvenuta e corretta pubblicazione dei dati mediante la compilazione di una "matrice personalizzata" con gli obblighi di competenza di ciascuna Direzione;
- monitoraggio attuato dalla RPCT, che periodicamente procede, tramite lo Staff a supporto, ad una verifica a campione;
- attestazione annuale del Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV, dell'assolvimento di alcuni degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013, individuati (a rotazione) dall'ANAC con apposita delibera; tali attestazioni si riferiscono allo stato della pubblicazione al 31 marzo di ogni anno, e sono pubblicate entro il 30 aprile successivo, e hanno riguardo, oltre alla presenza/assenza dei dati, alla completezza, all'aggiornamento e al formato di pubblicazione aperto ed elaborabile (i documenti di attestazione che il Nucleo di Valutazione redige per attestare la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, alla pagina Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga>).

Oltre a tale monitoraggio "interno", l'ANAC può svolgere attività di vigilanza d'ufficio, esaminando i contenuti delle attestazioni OIV per verificarne la concordanza con quanto effettivamente pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" su un campione selezionato di soggetti.

Oltre all'adempimento degli obblighi di pubblicazione, nell'anno 2020 saranno mantenuti i seguenti momenti di informazione con gli stakeholder e le seguenti azioni, in continuità con gli anni precedenti:

- la Giornata della trasparenza, evento che costituisce occasione di condivisione con gli stakeholder dell'Ateneo dello stato di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ed altresì un momento formativo per il personale; i video ed i materiali rimangono poi pubblicati sul sito nella pagina <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni/programma-trasparenza/giornate-trasparenza> (percorso Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza/Giornate della trasparenza);
- gli incontri periodici della RPCT con i Referenti TAC;

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

- il continuo presidio dei contenuti della trasparenza internet e della “trasparenza intranet” da parte dello Staff di supporto alla RPCT

Si procederà inoltre alla revisione del format e delle modalità di diffusione dell’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 (revisione anno 2020; a seguire, lancio dell’indagine annuale).

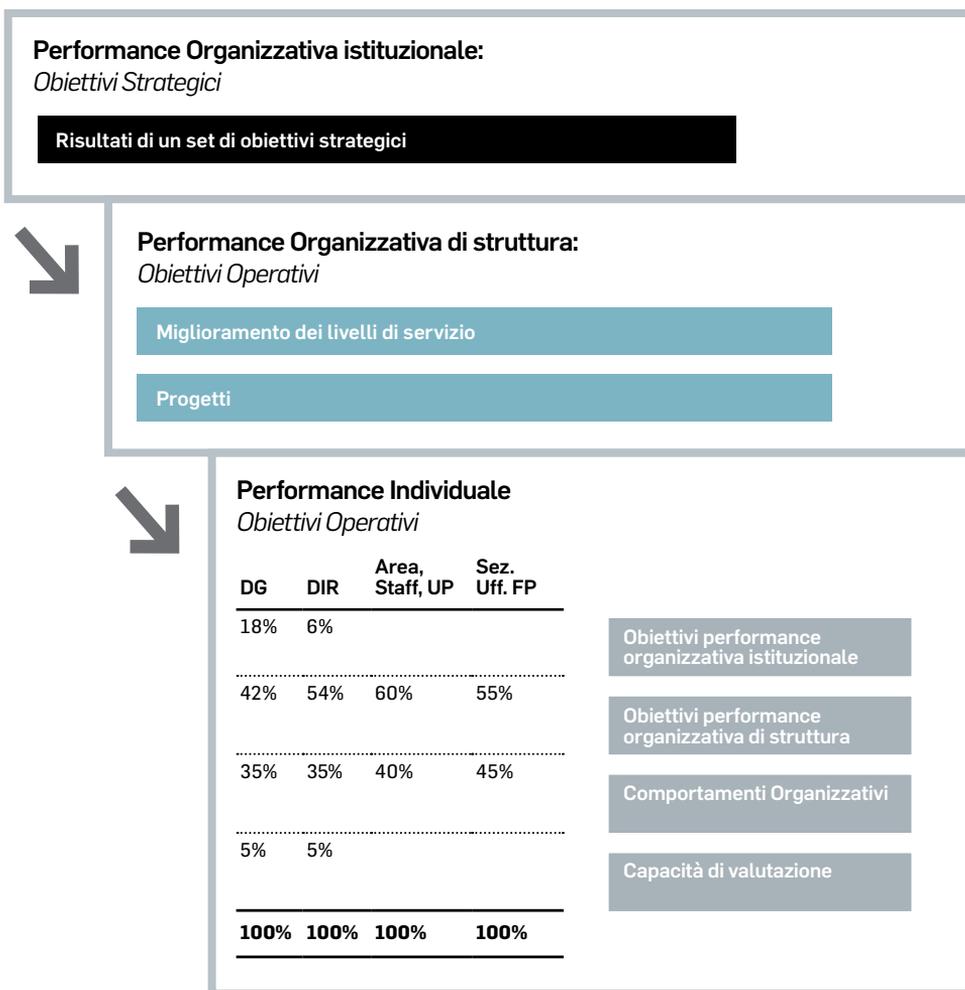
Per l’analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia alla sezione dedicata alla Trasparenza all’interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2020 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente al link <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza-e-lintegrita> (percorso Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza).



6.5 La performance individuale

Secondo il SMVP valido dal ciclo di pianificazione 2020, le dimensioni di valutazione della performance individuale della Direttrice Generale, dei Dirigenti, dei responsabili manageriali e dei titolari di funzione professionale, avviene secondo lo schema sotto riportato:

Fig. 19 – Dimensioni di valutazione della performance individuale



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

In aggiunta a quanto sopra, possono essere assegnati ulteriori obiettivi di tipo individuale a cui verrà assegnato un peso massimo del 5% in riduzione del peso assegnato alla performance organizzativa di struttura.

In linea con il D.lgs 150/2009, il Piano integrato riporta in allegato (All. 1Ae 1B) le schede di performance individuale complete dei target attesi della Direttrice Generale e dei Dirigenti, ciascuna composta dalle sezioni:

- A) obiettivi di performance organizzativa istituzionale,
- B) obiettivi di performance organizzativa di struttura
- C) comportamenti organizzativi
- D) capacità di valutazione e di differenziazione dei giudizi.

Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura ed i comportamenti attesi del personale non dirigente titolare di incarico manageriale o professionale verranno assegnati ad inizio anno 2020.

Focus sui Comportamenti organizzativi

Il Sistema di Gestione delle Competenze definisce un set di competenze comportamentali attribuite a ciascun ruolo presente nella struttura organizzativa di UniTo e che rientrano nel sistema di misurazione e valutazione della performance: Direttore Generale, Dirigente, Responsabile di Area, di Sezione, di Ufficio, di Staff, di Unità di Progetto e con incarico professionale.

Il Piano integrato può stabilire di anno in anno come pesare le competenze comportamentali in funzione delle strategie organizzative su cui concentrare l'azione amministrativa.

Le competenze comportamentali per ogni ruolo sono declinate in specifici comportamenti organizzativi per meglio cogliere gli ambiti di osservazione in cui il comportamento deve essere osservato e valutato.

Ogni competenza comportamentale con i relativi comportamenti organizzativi viene valutata, per tutti i ruoli di responsabilità, con una scala a otto livelli come di seguito descritta:

1. **per nulla soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati sono assenti;
2. **poco soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono scarsamente efficaci;
3. **quasi soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati si presentano in modo discontinuo e sono moderatamente efficaci;
4. **abbastanza soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati si manifestano ma non sono sempre efficaci;
5. **soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati si manifestano regolarmente e sono efficaci;
6. **più che soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati sono superiori alle aspettative;
7. **molto soddisfacente:** il comportamento o la capacità osservati sono riconosciute dagli altri e presi come esempio di buona pratica;
8. **eccellente:** il comportamento o la capacità osservati costituiscono un modello di riferimento di sistema.

Il Sistema di Gestione delle Competenze prevede che il livello atteso di ogni competenza comportamentale sia pari al livello 8 della scala, che rappresenta il livello atteso da conseguire attraverso la costante e progressiva partecipazione a percorsi di formazione e a iniziative di sviluppo professionale. Ai fini della valutazione della performance si prevede che la fascia di raggiungimento più elevata, pari al 100%, sia realizzata quando il livello

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

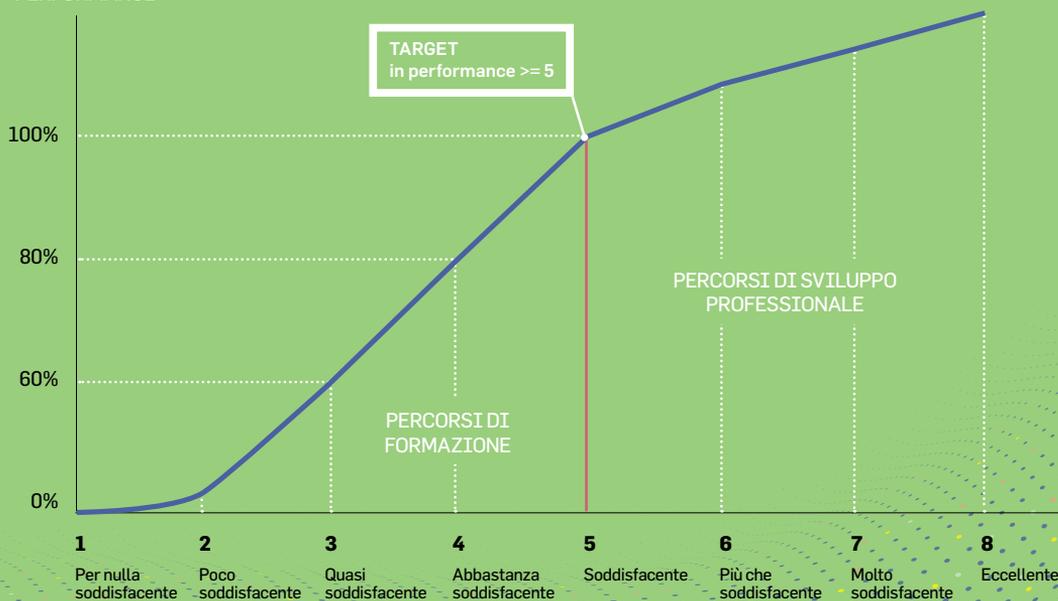
conseguito della valutazione è almeno pari a 5 - soddisfacente, e così a scalare come indicato nel grafico. Tutte le valutazioni delle persone rispetto ai comportamenti organizzativi attesi sono oggetto di monitoraggio e di analisi al fine di progettare e realizzare percorsi formativi e di sviluppo professionale, al fine di favorire il progressivo miglioramento delle performance individuali e il loro contributo alla performance organizzativa.

I sistemi evidenziati per loro natura seguono un costante adeguamento e adattamento al mutevole contesto organizzativo di riferimento al fine di adeguare il set di comportamenti organizzativi ai diversi ruoli e analizzano la storicizzazione delle valutazioni delle performance individuali conseguite per permettere una maggior focalizzazione sui comportamenti oggetto di miglioramento.

Si riporta di seguito un grafico che sintetizza i diversi sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali sui comportamenti organizzativi:

Sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali

SCALA
VALUTAZIONE
PERFORMANCE



6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

6.5.1 La performance individuale della Direttrice Generale

La valutazione della performance della Direttrice Generale è legata per il 18% alla performance organizzativa istituzionale, per il 42% alla performance organizzativa di struttura declinata in un numero massimo di 4 obiettivi assegnati dal CdA, per il 35% ai comportamenti organizzativi e per il restante 5% alla capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, attraverso l'applicazione di un coefficiente di variazione.

Gli obiettivi di performance di struttura della Direttrice Generale sono riepilogati nella tabella seguente:

Tab. 25 – Obiettivi di struttura della Direttrice Generale

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 01_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione integrata di Ateneo: indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di comunicazione, individuazione di un primo set di indicatori di efficacia ed efficienza e stesura prima versione delle linee guida di Ateneo per la Comunicazione Organizzativa	Media della % degli stati di attivazione dei Piani di Comunicazione delle singole direzioni
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 16_AP_DIGIT_PI Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni per lo sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo di un servizio di supporto alle decisioni sui diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità	Stato realizzazione
Valorizzazione Persone	ID 20_Q1_VAL_PI Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di sviluppo della persona e delle professionalità	Stato realizzazione

In considerazione dell'impatto dell'emergenza epidemiologica legata al Covid-19 e della conseguente necessità di convogliare gli sforzi delle Direzioni e del personale tutto per far fronte all'emergenza stessa, il Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 3/2020/III/1 del 24/03/2020 la rimodulazione degli obiettivi di performance di struttura di cui all'Allegato sezione 6

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Come da SMVP 2020 sono assegnate le seguenti competenze comportamentali:

- Orientamento all'innovazione
- Leadership
- Orientamento al servizio
- Collaborazione trasversale
- Problem solving
- Risorse umane e benessere della persona

Per la Direttrice Generale, coerentemente con il suo ruolo e con le strategie organizzative, sono stati attribuiti pesi maggiori alle competenze "Orientamento all'innovazione" e "Leadership". Per ciascuna competenza comportamentale sono declinati 3 comportamenti attesi come da tabella sotto riportata.

Tab. 26 – Comportamenti organizzativi assegnati alla Direttrice Generale

Competenza comportamentale	Comportamenti organizzativi	Peso competenza comportamentale
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	INN001 Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione	7,5%
	INN002 Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando nuovi progetti	
	INN003 Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno	
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	LEAD001 Dà principi e linee di comportamento	7,5%
	LEAD002 Promuove il coinvolgimento e la partecipazione	
	LEAD003 Crea impegno e spinta verso i risultati	
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente	5,0%
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente	
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi	
COLLABORAZIONE TRASVERSALE Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e per il raggiungimento degli obiettivi trasversali comuni	COLL001 Si pone in modo proattivo con i/le Colleghi/e per condividere le proprie competenze al fine di conseguire gli obiettivi trasversali comuni	5,0%
	COLL002 Pianifica azioni congiunte con Colleghi/e per la risoluzione delle criticità che impattano sui processi comuni	
	COLL003 Si fa carico dei risultati finali della qualità dei servizi e/o della realizzazione dei progetti a valenza trasversale	
PROBLEM SOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini	5,0%
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione	
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte	
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	BEN001 Promuove la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	5,0%
	BEN002 Capacità di supportare la crescita e lo sviluppo professionale dei collaboratori/rici o dei colleghi/e	
	BEN003 Capacità di individuare le attitudini e le motivazioni professionali dei collaboratori/rici o dei colleghi/e per il pieno sviluppo professionale	

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

6.5.2 La performance individuale dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti deriva per il 6% dalla performance organizzativa istituzionale, per il 54% dalla performance organizzativa di struttura declinata in un numero massimo di 4 obiettivi individuati dalla Direttrice Generale, per il 35% dai comportamenti organizzativi e per il restante 5% dalla capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi dei responsabili manageriali e dei titolari di funzione professionale, attraverso l'applicazione di un coefficiente di variazione.

Gli obiettivi di performance di struttura dei singoli Dirigenti sono riepilogati nella tabella 27 seguente:

Direzione Affari Generali

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 02_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Affari Generali e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
Ambiti specifici	ID 24_AP_MONIT_PI Monitoraggio degli Enti sulle Mission di Ateneo in ottica di sostenibilità economica, razionalizzazione e trasparenza	Stato realizzazione
	ID 25_AP_CONTR_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi	Stato realizzazione

Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 04_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 17_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo della reportistica utile ai processi di programmazione e di gestione del personale tecnico-amministrativo creata nel corso del 2019	Stato realizzazione
Ambiti specifici	ID 29_AP_RTD_P Reclutamento ricercatori a tempo determinato di tipo a) e di tipo b) di cui alla Programmazione triennale MIUR 2019-2021	N° di RTDa e RTDb che hanno preso servizio entro il 31/12/2020 rispetto al numero di prese di servizio previste nel 2020

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Direzione Bilancio e Contratti

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 05_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di comunicazione della Direzione Bilancio e contratti e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 18_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo per la produzione di reportistica utile ai processi di programmazione economico-finanziaria creata nel corso del 2019	Stato realizzazione
Ambiti specifici	ID 26_AP_CONTR_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di mutui	Stato realizzazione

Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 06_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Didattica e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 14_Q1_DIGIT_PI Migliorare e uniformare la gestione dei tirocini curriculari, tenendo conto di eventuali specificità delle diverse aree, definire specifiche per l'informatizzazione del processo	Stato realizzazione
	ID 18_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo per la produzione di reportistica utile ai processi di programmazione economico-finanziaria creata nel corso del 2019	Stato realizzazione

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Direzione Edilizia e Sostenibilità

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 07_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Edilizia e Sostenibilità e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 19_AP_DIGIT_PI Implementazione Building Information Model (BIM) e assegnazione spazi	Stato realizzazione
Ambiti specifici	ID 28_Q1_MOB_PI Attivazione e mantenimento di iniziative di mobilità sostenibile per tutta la comunità Universitaria (Studenti e dipendenti)	Numero di iniziative di mobilità sostenibile realizzate

Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 03_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 17_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo della reportistica utile ai processi di programmazione e di gestione del personale tecnico-amministrativo creata nel corso del 2019	Stato realizzazione
Valorizzazione Persone	ID 21_AP_VAL_PI Applicazione del Regolamento premialità al personale T/A	Stato realizzazione
	ID 22_AP_VAL_PI Sviluppo dimensione internazionale del personale T/A attraverso scambi di buone pratiche con Atenei e Istituzioni Straniere e Sviluppo programma di formazione su competenze trasversali per personale T/A	Stato realizzazione

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022**Direzione Personale**

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 08_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Personale e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 17_AP_DIGIT_PI Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo della reportistica utile ai processi di programmazione e di gestione del personale tecnico-amministrativo creata nel corso del 2019	Stato realizzazione
Valorizzazione Persone	ID 21_AP_VAL_PI Applicazione del Regolamento premialità al personale TA	Stato realizzazione

Direzione Ricerca e Terza Missione

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 09_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale della Comunicazione della Direzione Ricerca e Terza Missione e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 15_AP_DIGIT_PI Sperimentare il registro digitale su attività di terza missione	Numero di attività inserite nel registro digitale
Ambiti specifici	ID 25_AP_CONTRATTI_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi	Stato realizzazione

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022**Direzione Sedi Extrametropolitane
(Dirigente in servizio fino al 30/06/2020)**

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 11_AP_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sedi extra-metropolitane e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Ambiti specifici	ID 27_AP_CONTR_PI Analisi dei costi e dei ricavi delle sedi extrametropolitane (da ateneo e partner) per il funzionamento e proposta di revisione delle convenzioni con stime previsionali a supporto delle decisioni	Stato realizzazione

Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzioni

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 10_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzioni e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 23_AP_LIBR_PI Estensione del libretto di manutenzione degli edifici	Stato realizzazione
Ambiti specifici	ID 25_AP_CONTR_PI Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi	Stato realizzazione

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning

Ambito di sviluppo	Obiettivo	Indicatore
Comunicazione	ID 12_Q1_COM_PI Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning e attivazione delle azioni 2020	Stato realizzazione
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi (proposte di deliberazioni di SA e CdA e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Atti amministrativi: Percentuale di Atti amministrativi (decreti e proposte di delibere) firmati digitalmente
	ID 16_AP_DIGIT_PI Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni per lo sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo di un servizio di supporto alle decisioni sui diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità	Numero di libretti creati/aggiornati
Ambiti specifici	ID 25_AP_CONTR_P Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi	Stato realizzazione

In considerazione dell'impatto dell'emergenza epidemiologica legata al Covid-19 e della conseguente necessità di convogliare gli sforzi delle Direzioni e del personale tutto per far fronte all'emergenza stessa, il Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 3/2020/III/1 del 24/03/2020 la rimodulazione degli obiettivi di performance di struttura di cui all'Allegato sezione 6

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Come da SMVP 2020 sono assegnate le seguenti competenze comportamentali a cui è stato attribuito peso uguale:

- Orientamento all'innovazione
- Leadership
- Orientamento al servizio
- Collaborazione trasversale
- Problem solving
- Risorse umane e benessere della persona

Per ciascuna competenza comportamentale sono declinati 3 comportamenti attesi come da tabella sotto riportata.

Tab. 28 – Comportamenti organizzativi assegnati ai Dirigenti

Competenza comportamentale	Comportamenti organizzativi	Peso competenza comportamentale
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	INN001 Utilizza la conoscenza organizzativa per far evolvere l'organizzazione	5,8%
	INN002 Reagisce attivamente nelle situazioni, anche eccezionali e/o di crisi, individuando margini di azione e di miglioramento, identificando soluzioni e implementando nuovi progetti	
	INN003 Introduce buone pratiche da contesti esterni e trasferisce le proprie all'esterno	
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	LEAD001 Dà principi e linee di comportamento	5,8%
	LEAD002 Promuove il coinvolgimento e la partecipazione	
	LEAD003 Crea impegno e spinta verso i risultati	
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO Capacità di mantenere standard elevati del livello di soddisfazione degli utenti interni/esterni, perseguendo un rapporto di partnership	SERV001 Si focalizza sulle necessità del cliente/utente	5,8%
	SERV002 Monitora la soddisfazione del cliente/utente	
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti/utenti, valutando come gestire i vincoli normativi e organizzativi	
COLLABORAZIONE TRASVERSALE Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e per il raggiungimento degli obiettivi trasversali comuni	COLL001 Si pone in modo proattivo con i/le Colleghi/e per condividere le proprie competenze al fine di conseguire gli obiettivi trasversali comuni	5,8%
	COLL002 Pianifica azioni congiunte con Colleghi/e per la risoluzione delle criticità che impattano sui processi comuni	
	COLL003 Si fa carico dei risultati finali della qualità dei servizi e/o della realizzazione dei progetti a valenza trasversale	
PROBLEM SOLVING Capacità di individuare e analizzare le situazioni difficili, raccogliendo dati e informazioni, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa sulla base di un'analisi dei costi e benefici	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini	5,8%
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione	
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte	
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	BEN001 Promuove la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	5,8%
	BEN002 Capacità di supportare la crescita e lo sviluppo professionale dei collaboratori/rici o dei colleghi/e	
	BEN003 Capacità di individuare le attitudini e le motivazioni professionali dei collaboratori/rici o dei colleghi/e per il pieno sviluppo professionale	

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

6.5.3 Obiettivi del Responsabile TAC

A completamento della performance individuale dei Dirigenti, come previsto da Piano Nazionale Anticorruzione⁴², si riportano nel seguito gli obiettivi 2020 per il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione (dott.ssa Adriana Belli).

Tab. 29 – Obiettivi del Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo	Peso obiettivo	Indicatore	Target 2020
Redazione Piano triennale trasparenza e anticorruzione ai sensi della L. 190/2012, in ottica di integrazione sulla base delle deliberazioni ANAC e ANVUR e sua diffusione	50%	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	50%	Percentuale azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle pianificate (%)	100%

⁴² L'art. 1, co. 8 della l. 190/2012 prevede che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscano contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale.



6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

Il raccordo con le risorse finanziarie riguarda gli obiettivi operativi e cioè quelli con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività progettuali e gli obiettivi collegati al miglioramento dei servizi.

Per definire le risorse economico-finanziarie necessarie per il conseguimento degli obiettivi si considerano:

- A) il costo del personale strutturato, calcolato sulla base delle ore uomo impiegate (stima fornita dai Dirigenti) e valorizzate in base allo stipendio tabellare;
- B) le risorse finanziarie direttamente imputabili.

La tabella seguente riporta, per ogni obiettivo la previsione del costo del personale e delle risorse finanziarie.

Tab. 30 – Stima del costo del personale e delle risorse assegnate sugli obiettivi di performance organizzativa di struttura

Ambiti di sviluppo	ID obiettivo e ambito specifico 2020	Risorse	Direzione											Totale generale		
			AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SEM	SILOM		SIPE	
Comunicazione	ID 01_Q1_COM_PI comunicazione di Ateneo	Costo del personale (€)				348.981										348.981
		Risorse economiche (€)				-										-
	ID 02_AP_COM_PI attuazione delibere e resoconti organi centrali	Costo del personale (€)	42.463													42.463
		Risorse economiche (€)	-													-
	ID 03_AP_COM_PI diffusione delibere e resoconti organi centrali verso organi dipartimentali	Costo del personale (€)								73.287						73.287
		Risorse economiche (€)								-						-
	ID 04_Q1_COM_PI VQR 2015-2019, CFU acquisiti all'estero	Costo del personale (€)		129.532												129.532
		Risorse economiche (€)		-												-
	ID 05_Q1_COM_PI approvvigionamento di beni e servizi	Costo del personale (€)			122.777											122.777
		Risorse economiche (€)			-											-
	ID 06_Q1_COM_PI studenti attuali e futuri	Costo del personale (€)					136.512									136.512
		Risorse economiche (€)					-									-
ID 07_Q1_COM_PI - opere edilizie - azioni per la sostenibilità	Costo del personale (€)								100.857						100.857	
	Risorse economiche (€)								-						-	
ID 08_AP_COM_PI - Assenze-Presenze - Smart working - Welfare	Costo del personale (€)									135.744					135.744	
	Risorse economiche (€)								-						-	
ID 09_AP_COM_PI - Terza Missione - Open science - Imprenditorialità	Costo del personale (€)										423.533				423.533	
	Risorse economiche (€)										-				-	
ID 10_Q1_COM_PI ambient di lavoro e di studio	Costo del personale (€)											100.857			100.857	
	Risorse economiche (€)											-			-	
ID 11_AP_COM_PI iniziative attivate presso le sedi extrametropolitane	Costo del personale (€)											52.817			52.817	
	Risorse economiche (€)											-			-	
ID 12_Q1_COM_PI eventi, comunicazione interna, e-learning	Costo del personale (€)													194.959	194.959	
	Risorse economiche (€)													20.000	20.000	
Totale comunicazione	Costo del personale (€)	42.463	129.532	122.777	348.981	136.512	100.857	73.287	135.744	423.533	52.817	100.857	194.959	1.862.319		
	Risorse economiche (€)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	20.000	

6. PIANO INTEGRATO 2020-2022

Tab. 30 – Stima del costo del personale e delle risorse assegnate sugli obiettivi di performance organizzativa di struttura

Ambiti di sviluppo	ID obiettivo e ambito specifico 2020	Risorse	Direzione											Totale generale	
			AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SEM	SILOM		SIPE
Ambiti specifici	ID 23_AP_LIBR_PI Manutenzione edifici	Costo del personale (€)												63.085	63.085
		Risorse economiche (€)												-	-
	ID 24_AP_MONIT_PI Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica	Costo del personale (€)	76.927												76.927
		Risorse economiche (€)	-												-
	ID 25_AP_CONTR_PI Gestione contratti - Acquisizione beni e servizi	Costo del personale (€)	18.402									276.101	31.090	46.944	372.537
		Risorse economiche (€)	-								-	-	-	-	-
	ID 26_AP_CONTR__PI Gestione contratti - Contratti di mutuo	Costo del personale (€)			47.535										47.535
		Risorse economiche (€)			-										-
	ID 27_AP_CONTR_PI Gestione contratti - Analisi costi e ricavi sedi Extrametropolitane	Costo del personale (€)										47.726			47.726
		Risorse economiche (€)													-
	ID 28_Q1_MOB_PI Ambiti specifici - Mobilità sostenibile	Costo del personale (€)						47.321							47.321
		Risorse economiche (€)						-							-
	ID 29_AP_RTD_PI Reclutamento Docenti	Costo del personale (€)		56.381											56.381
		Risorse economiche (€)		1.100.000											1.100.000
Totale Ambiti specifici		Costo del personale (€)	95.329	56.381	47.535	-	-	47.321	-	-	276.101	47.726	94.175	46.944	711.512
		Risorse economiche (€)	-	1.100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.100.000
Totale generale		Costo del personale (€)	178.020	346.278	513.360	908.948	335.856	277.741	310.037	455.180	1.131.200	100.543	268.626	361.031	5.141.820
		Risorse economiche (€)	3.500	1.103.500	3.500	23.500	3.500	3.500	3.500	105.000	3.500	3.500	-	3.500	43.500

ALLEGATO SEZIONE 6:

- PROPOSTA DI RIMODULAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE 2020 DELLA DIRETTRICE GENERALE E DEI DIRIGENTI (APPROVATA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE CON DELIBERA N. 3/2020/III/1 DEL 24/03/2020)

- ALLEGATO N. 1A – SCHEDA PERFORMANCE INDIVIDUALE DG

- ALLEGATO N. 1B – SCHEDE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

Per la redazione del Piano Integrato 2020-2022 sono state coinvolte le seguenti Direzioni:

- PARAGRAFO 1 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione

- PARAGRAFO 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione
per la performance organizzativa istituzionale

Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane
per la performance organizzativa di struttura

- PARAGRAFO 3 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Direzione Affari Generali

- PARAGRAFO 4 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Direzione Affari Generali

- PARAGRAFO 5 OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

- PARAGRAFO 6 RACCORDO TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Direzione Bilancio e Contratti





**Università
di Torino**

**DOCUMENTO
DI PROGRAMMAZIONE
INTEGRATA
2020**

Graphic design:
Simonetti Studio
Agenzia di Comunicazione Torino



Università
di Torino

