



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

Piano Integrato 2021 - 2023



Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1/2021/III/1 del 26/01/2021

SOMMARIO

Introduzione	3
Il contesto	4
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo	4
2. La performance organizzativa	7
2.1 La performance organizzativa istituzionale	7
2.2 La performance organizzativa di struttura	9
3. Analisi delle aree di rischio	36
4. Comunicazione e Trasparenza	37
5. La performance individuale	39
5.1 La performance individuale della Direttrice Generale	42
5.2 La Performance Individuale delle/dei Direttrici/Direttori delle Direzioni di Ateneo	43
5.3 Obiettivi del Responsabile TAC	45
6. Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria	46
7 Piano Organizzativo Del Lavoro Agile: Programmazione del Lavoro Agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo	57
7.1 Riferimenti Normativi	57
7.2 Lo stato di attuazione	58
7.3 Piano formativo POLA	70

Introduzione

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 terza missione, 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.

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 2020 (II Sezione: Valutazione della performance) e nel Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2019.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle Linee guida ANVUR, cui si aggiungono il Cap. 6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi e la pianificazione economico-finanziaria e il Cap. 7 relativo al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)¹:

- 1 Inquadramento strategico dell'Ateneo
- 2 La performance organizzativa
 - 2.1 La performance organizzativa istituzionale
 - 2.2 La performance organizzativa di struttura
- 3 Analisi delle aree di rischio
- 4 Comunicazione e Trasparenza
- 5 Obiettivi di performance individuale
 - 5.1 La Performance Individuale della Direttrice Generale
 - 5.2 La Performance Individuale delle/dei Direttrici/Direttori delle Direzioni di Ateneo
 - 5.3 La Performance Individuale della Responsabile TAC
- 6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria
- 7 Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

¹ Secondo l'art. 263 comma 4-bis D.L. n. 34 del 19 maggio 2020, che modificando e integrando l'art. 14 della Legge n.124/2015 stabilisce che "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano".

Il contesto

Il contesto in cui si inserisce la programmazione degli obiettivi dell'Amministrazione di Ateneo è ancora caratterizzato dal persistere di una acuta situazione emergenziale dovuta all'epidemia da Covid-19, che condiziona fortemente la vita personale e universitaria della Comunità di UniTo.

Nell'ultimo anno l'Ateneo ha dovuto rapidamente adattarsi ad un nuovo modo di studiare, di fare ricerca e di lavorare, garantendo l'erogazione di gran parte delle proprie attività istituzionali e dei servizi in modalità telematica.

La modalità di lavoro e di studio a distanza affiancherà comunque quella tradizionale in presenza, una volta superata l'emergenza. Per questo l'Ateneo deve attrezzarsi per garantire uno sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile per il personale tecnico amministrativo attraverso l'adozione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), come previsto dal recente decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione, di cui il presente Piano traccia le prime fasi.

Un secondo elemento di contesto da considerare riguarda l'adozione del nuovo Piano strategico di Ateneo per il periodo 2021-2026, che costituirà per i prossimi anni la cornice di riferimento principale per orientare la programmazione degli obiettivi dell'Amministrazione, a partire dagli obiettivi previsti nel presente Piano.

Gli obiettivi del Piano integrato 2021-2023 sono stati definiti tenendo infine conto di alcuni cambiamenti nell'assetto organizzativo direzionale dell'Ateneo.

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

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

L'Università di Torino ha adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 13/2020/III/1 del 18/12/2020 il Piano strategico di Ateneo per il periodo 2021-2026. La struttura e i contenuti del nuovo Piano strategico sono stati individuati in seguito all'analisi del contesto interno ed esterno all'Ateneo effettuata tramite l'utilizzo di vari strumenti, quali l'analisi SWOT, lo studio delle logiche dei principali finanziamenti e dei relativi indicatori e il *benchmarking* con altri atenei nazionali e internazionali. Il nuovo Piano strategico 2021-2026 è stato costruito a partire dall'individuazione di Missione, Visione e Valore e si articola in una struttura basata su tre Ambiti (*Persone, Luoghi e Processi*) declinati in nove Priorità di intervento e altrettanti Obiettivi, a cui sono associati Azioni e Indicatori. Esso si caratterizza per la trasversalità dell'azione strategica e per il modello dinamico, orientato al miglioramento continuo, che prevede significativi momenti di revisione durante il ciclo di vita del documento. Relativamente al processo di costruzione del Piano strategico è stata inoltre attribuita centralità al coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* e all'aspetto comunicativo.

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il **collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali**. La copertura dell'azione strategica è quindi 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.

Attraverso il nesso tra strategia e performance² l'Amministrazione:

- definisce i propri obiettivi in termini di mantenimento e miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti;
- monitora l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- individua eventuali correttivi in corso d'opera;
- valuta i risultati raggiunti a consuntivo.

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 aggiornati³. I suddetti indicatori hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, poiché le politiche per l'assicurazione della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici⁴.

Al Piano integrato l'Ateneo farà seguire, al termine del presente ciclo della performance, la Relazione integrata sulle attività di Ateneo che svilupperà un quadro sinergico dei risultati conseguiti rispetto alle attività didattiche, di ricerca e di III missione (Relazione art. 3-quater L.1/2009) e alle attività tecnico amministrative (Relazione sulla performance).

I principali **contenuti e la struttura del Piano strategico 2021-2026** di UniTo sono illustrati nello schema di figura 1 a pagina seguente.

² Intesa come un processo di miglioramento che investe tutta l'Amministrazione, le strutture organizzative di didattica, ricerca e servizio, il personale tecnico amministrativo valutato, in base alle disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come novellato dal D.lgs. 74/2017.

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

⁴ Per un approfondimento sul tema si rimanda alle *Politiche per l'Assicurazione della Qualità 2019-2021*, contenute nel Documento di programmazione integrata 2020.

Fig. 1 – Principali contenuti e struttura del Piano strategico di UniTo 2021-2026

MISSIONE	L'Università di Torino è: - un Ateneo votato alla ricerca, capace di offrire un apporto fondamentale in termini di progresso tecnologico, di crescita culturale e di convivenza civile fornendo in tal modo anche le basi per una didattica innovativa e dinamica; - una realtà radicata nel territorio e allo stesso tempo dotata di vocazione internazionale, impegnata in prima persona a contribuire all'innovazione e alla crescita sociale, culturale ed economica del Paese e della comunità internazionale.		
VISIONE	L'Università di Torino ambisce a: - essere una tra le più dinamiche, innovative e attrattive università nel panorama internazionale; - sviluppare una comunità di studio e ricerca attenta ai bisogni e alle aspirazioni di tutti e al benessere delle persone, favorendo un ambiente collaborativo, aperto al dialogo, inclusivo, attento a promuovere la crescita personale e professionale; - contribuire alla crescita del territorio e all'impatto sulla società civile dialogando con le istituzioni e le imprese, promuovendo la ricerca, la divulgazione scientifica e le iniziative culturali; - favorire la crescita sostenibile in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda 2030 dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027 e le linee strategiche del PNRR - Next Generation Italia.		
VALORE	Responsabilità (libertà di pensiero e di ricerca; autonomia; partecipazione; orientamento all'innovazione; impegno; Università come istituzione pubblica; trasparenza; miglioramento continuo; tutela del diritto allo studio; tutela della salute; cooperazione)		
AMBITO	PRIORITÀ	OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO
PERSONE	Appartenenza: l'identità	1.1 Rafforzare il senso di comunità	Rendere l'intera comunità di UniTo consapevole di avere diritto alle migliori condizioni per esprimere se stessa nello studio e nella formazione culturale e professionale, di essere partecipe alla promozione della trasparenza e responsabilità e allo sviluppo culturale, sociale e civile di cui l'Università è motore.
	Inclusività: la molteplicità	1.2 Consolidare la cultura della parità	Promuovere costantemente la cultura della parità e dell'inclusione nel profondo rispetto delle diversità e nel costante contrasto a ogni forma di discriminazione determinata da età, genere, origine etnica, orientamento sessuale, religione, posizione politica, condizioni di disabilità, attraverso strategie, azioni e strumenti capaci di valorizzare le differenze.
	Sostenibilità: l'equilibrio	1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	Favorire la diffusione di una cultura rispettosa dell'equilibrio uomo-ambiente, tutelando il benessere delle persone e lo sviluppo sostenibile del territorio.
LUOGHI	UniTo e territorio: lo spazio	2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	Favorire i servizi e la qualità della vita della comunità di UniTo, lavorando su progetti edilizi sostenibili non solo nel segno dell'efficienza e della funzionalità, ma anche della riqualificazione urbana in un dialogo costante con Città e Regione. Adeguare gli spazi per rispondere ai bisogni di apprendimento, di lavoro e di fruizione pubblica, creando le condizioni per confrontarsi anche con situazioni emergenziali.
	UniTo oltre i luoghi: il digitale	2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	Orientare la trasformazione digitale, individuando soluzioni tecnologiche originali per conseguire traguardi nell'innovazione della didattica, nell'ampliamento degli orizzonti di ricerca e nella condivisione di idee e risultati all'interno della comunità scientifica e per migliorare gli strumenti di supporto alle decisioni e all'organizzazione delle attività in Ateneo.
	UniTo nel mondo: l'internazionalizzazione	2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	Potenziare l'internazionalizzazione a partire dall'esperienza del coordinamento del progetto UNITA Universitas Montium come mezzo per accrescere la qualità e l'efficacia delle attività didattiche e di ricerca, valorizzare l'impatto sull'ecosistema territoriale e incrementare il patrimonio reputazionale globale dell'Ateneo.
PROCESSI	Ricerca: il motore	3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	Favorire una ricerca di qualità e innovativa, che tenga conto delle potenzialità di sviluppo e dell'interazione con il contesto socio-culturale, sostenendo tutti i settori con azioni specifiche, per incentivare la produzione di risultati scientifici materiali e immateriali.
	Formazione: l'energia	3.2 Innovare e valorizzare la didattica	Favorire diverse forme di didattica di qualità collegandole all'aggiornamento costante, all'innovazione e alla ricerca, valorizzando la componente relazionale dell'insegnamento e il suo ruolo nel Lifelong Learning. Supportare ogni studentessa e studente nell'acquisizione della capacità di compiere scelte autonome e consapevoli, in fase di accesso all'università, durante l'attraversamento del percorso formativo nei diversi cicli e in vista dell'ingresso nel mondo del lavoro.
	Società: la direzione	3.3 Irradiare l'innovazione	Diffondere nel contesto socio-culturale le attività espressione della strategia e degli orientamenti programmatici di Ateneo in tema di innovazione, consolidando e intensificando la collaborazione con le istituzioni, gli enti del territorio e le imprese al fine di incrementare l'impatto sociale, economico e culturale di UniTo per la comunità.

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)⁵.

2.1 La performance organizzativa istituzionale

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

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 Dirigenti⁶.

La performance istituzionale di UniTo per l'anno 2021 è misurata da un insieme di indicatori di pari peso individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021-2026, a partire dai Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento e da fonti MIUR, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2021. Considerato il contesto di incertezza dovuta all'emergenza sanitaria in atto, i target per il 2021 sono stati fissati, a livello prudenziale, in sostanziale mantenimento o lieve miglioramento, come riportato nella tabella seguente.

⁵ Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica.

⁶ 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.

Tab.1 - Performance organizzativa istituzionale: raccordo con strategia, indicatori e target

N°	Priorità	Obiettivo strategico	Indicatore	Storico					Target 2021
				Valore A.A. o A.S.	100%				
1	Inclusività: la molteplicità	1.2 Consolidare la cultura della parità	n° iscritte/i con disabilità o DSA	A.A. 2015/2016: 1.230	A.A. 2016/2017 1.393	A.A. 2017/2018 1.727	A.A. 2018/2019 2.124	A.A. 2019/2020 2.482	A.A. 2020/2021 ≥ 2.500
2	Sostenibilità: l'equilibrio	1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - New open space area (Mq)	n.d.	n.d.	n.d.	A.S. 2019: 11.973	A.S. 2020: 3.000	A.S. 2021: ≥ 3.000
3	UniTo oltre i luoghi: il digitale	2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	indicatori digitalizzazione (peso 50% per entrambi) - numero di documenti firmati digitalmente per possessore di firma digitale (procapite) nel tempo - notifiche push (studenti, personale ta, docenti)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	A.S. 2020: - 42 - notifiche push 400.000	A.S. 2021: - +10% - notifiche push ≥ 600.000
4	UniTo nel mondo: l'internazionalizzazione	2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	Numero di visiting professor	A.A. 2016/2017: 45	A.A. 2017/2018: 48	A.A. 2018/2019: 106	A.A. 2019/2020: 122	A.A. 2020/2021: 156*	A.A. 2021/2022: ≥ 130
5	Ricerca: il motore	3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO (base+premia+perequativo)	A.S. 2016: 25,96%	A.S. 2017: 26,57%	A.S. 2018: 27,85%	A.S. 2019: 30,19%	A.S. 2020: 32,32%	A.S. 2021: ≥ 32,5%
6	Formazione: l'energia	3.2 Innovare e valorizzare la didattica	Numero iscritti Regolari (Corsi di I° e II° livello)	A.A. 2015/2016: 46.748	A.A. 2016/2017: 49.561	A.A. 2017/2018: 53.003	A.A. 2018/2019: 54.579	A.A. 2019/2020: 56.136	A.A. 2020/2021: ≥ 56.100
7	Società: la Direzione	3.3 Irradiare l'innovazione	n° di ore/persona impegnate in iniziative di public engagement	n.d.	n.d.	n.d.	A.S. 2019: 122.396	A.S. 2020: 64.960**	A.S. 2021: ≥65.000

* inclusi i visiting professors in telepresenza; dato rilevato al 31/12/2020

** dato parziale al 30/11/2020, sconta effetto COVID19

2.2 La performance organizzativa di struttura

A cura della Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

I riferimenti per la definizione degli obiettivi operativi sono costituiti da:

- Il **Piano Strategico 2021-2026**, documento programmatico guida, che determinerà per i prossimi 5 anni le traiettorie da seguire per indirizzare l'azione amministrativa dell'Ateneo.
- La tensione al **miglioramento continuo**, come circolo virtuoso di buone pratiche di programmazione, implementazione, valutazione e interventi di miglioramento. Utili spunti derivano al riguardo dai periodici incontri di monitoraggio (coordinamento Direttrice Generale e Dirigenti, confronto periodico della Dirigenza con Presidio Qualità, Vice Rettori, Direttori di Dipartimento e Centro), nonché dai *feedback* derivanti dal confronto con il Nucleo di Valutazione.
- **L'ascolto degli utenti**, principalmente tramite l'indagine GOOD PRACTICE, rilevazione di *Customer Satisfaction* sui servizi, quale strumento consolidato per il miglioramento continuo, per rilevare annualmente l'opinione di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo al fine di individuare interventi correttivi da tradurre in obiettivi.

Gli obiettivi operativi derivanti dal Piano Strategico 2021-2026

Il nuovo Piano strategico individua 9 obiettivi declinati in azioni strategiche che coinvolgono la Comunità Accademica e l'Amministrazione, in uno sforzo congiunto, per consentirne la realizzazione.

Di seguito si descrivono in sintesi, per ciascuno degli obiettivi e delle relative azioni strategiche, gli obiettivi operativi assegnati alle diverse Direzioni, con evidenza dei benefici attesi, rinviando al prospetto in forma tabellare per il dettaglio sugli aspetti tecnici riguardanti responsabili degli obiettivi, indicatori e target.

Obiettivo strategico 1.1 - Rafforzare il senso di Comunità

- **Azione strategica 1.1.1 - 1 Promuovere il brand di UniTo anche valorizzando il terzo livello di formazione e creando una coesa comunità di Alumni in contatto con le studentesse e gli studenti e coinvolta in iniziative di orientamento, aggiornamento e formazione continua.**

Il primo obiettivo operativo riguarda un **nuovo modello gestionale dei Master** che valorizzi le attività di promozione (anche attraverso la messa a catalogo sul MEPA – Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione) e ottimizzi le risorse impiegate.

Il secondo obiettivo attiene alla Valorizzazione dei **percorsi di apprendistato in Alta Formazione e Ricerca post lauream**, consolidando e potenziando i rapporti di collaborazione tra l'Ateneo e le aziende del territorio su percorsi di alta formazione con Brand UniTo, in stretta connessione tra ricerca e trasferimento/valorizzazione dei relativi risultati.

- **Azione strategica 1.1.3 - Valorizzare le competenze e le professionalità del Personale Tecnico Amministrativo per lo sviluppo della comunità di UniTo e del Territorio, attraverso l'aggiornamento costante, anche nell'ambito delle nuove tecnologie, la mobilità internazionale e incentivi mirati.**

Il primo obiettivo consiste nell'adottare un **Piano di valorizzazione delle competenze e delle professionalità del personale tecnico e amministrativo di UniTO**, attuandone le azioni previste per il 2021, al fine di favorire lo sviluppo delle potenzialità professionali, bilanciando equamente le esigenze dell'organizzazione con le aspirazioni individuali, nei limiti consentiti da norme e dei vincoli e delle opportunità derivanti dal contesto interno ed esterno. Tale obiettivo risponde oltre che al Piano strategico, anche all'esigenza di migliorare il livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo, risultato critico in esito all'indagine Good Practice 2019-20.

Il secondo obiettivo concerne **l'attuazione, in via sperimentale, delle linee guida operative per l'applicazione del Regolamento Premialità al Personale Tecnico-Amministrativo**, adottate dal Consiglio di Amministrazione a dicembre 2020, su uno o più progetti di interesse di Ateneo, al fine di ottenere un incremento dei finanziamenti pubblici e privati e/o risparmi di spesa derivanti da un efficientamento dei processi.

- **Azione strategica 1.1.4 - Rafforzare l'accoglienza e l'offerta di servizi mirati alle studentesse e agli studenti, anche per incentivare le iscrizioni internazionali e delle / dei fuori sede, anche migliorando la qualità della rilevazione dell'opinione delle studentesse e degli studenti.**

L'obiettivo operativo prevede l'Implementazione di un **questionario on line di rilevazione dell'esperienza degli studenti del progetto UNITA** sulla qualità della didattica, dell'apprendimento e dei servizi, condividendo con i partner di UNITA un sistema di qualità e un questionario di rilevazione dell'opinione studenti uguale per tutti.

Obiettivo strategico 1.2 - Consolidare la cultura della parità

- **Azione strategica 1.2.1 - Rafforzare la cultura della parità anche attraverso la predisposizione del Bilancio di Genere di Ateneo.**
- **Azione strategica 1.2.2 - Realizzare azioni formative e di sensibilizzazione rivolte all'intera comunità di UniTo e alla cittadinanza in tema di contrasto alle discriminazioni.**
- **Azione strategica 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio e offrire loro le migliori condizioni di studio / lavoro.**

Sulle tre azioni strategiche sopra richiamate, inerenti il tema della cultura della parità e dell'inclusione si innestano diversi obiettivi tra loro complementari che nel loro insieme consentiranno un ulteriore passo avanti dell'Ateneo su un tema ritenuto di particolare importanza.

Gli obiettivi riguardano:

- predisposizione del **Bilancio di Genere di Ateneo** a partire dall'esperienza contenuta nel report di sostenibilità al fine di promuovere l'eguaglianza di genere nell'Università e integrare la prospettiva

di genere in tutte le politiche dell'Ateneo, anche per rendere più trasparente ed equa l'assegnazione delle risorse economiche (Cfr. linee guida CRUI 2019)

- definire un **Piano di formazione in ambito di cultura della parità e contrasto alle discriminazioni** e realizzazione delle azioni previste per il 2021 al fine di promuovere l'utilizzo del linguaggio di genere negli Atti e nei documenti amministrativi, oltre che nei canali istituzionali di comunicazione interna ed esterna e sensibilizzare la comunità di UniTo sui temi di parità e contrasto alle discriminazioni;
- interventi di miglioramento e omogeneizzazione dei servizi nelle **sedi extra metropolitane** rispetto ai servizi erogati a livello di Ateneo, **sensibilizzando anche azioni a livello locale e territoriale**;
- ottimizzazione della gestione del **rapporto di lavoro con soggetti con disabilità** realizzando interventi di sistematizzazione e miglioramento dei servizi erogati
- interventi di miglioramento sull'**accessibilità agli spazi** nelle varie sedi
- **accessibilità virtuale** con l'incremento del numero di **contenuti multimediali sottotitolati** e l'introduzione di un servizio di sottotitolazione "self service" per alcune categorie di utenti allo scopo di rendere accessibili un maggior numero di contenuti multimediali.
- interventi di **ottimizzazione dei processi** al fine di assicurare maggiore chiarezza rispetto ai servizi disponibili e alle modalità di fruizione degli stessi per gli studenti con disabilità e DSA.
- attivazione sperimentale nelle **biblioteche** di un **servizio di accesso a testi in formato digitale**, anche in formati adattati, per utenti con disabilità e DSA
- **Incentivi alla partecipazione alle esperienze di mobilità internazionale per chi si trova in condizioni svantaggiate** a causa di motivi economici, sociali, culturali, di disabilità, o che evidenzia comunque di esigenze speciali, anche attraverso forme più flessibili di mobilità (*virtual exchange* e di *blended/virtual mobility*).

Obiettivo strategico 1.3 - Potenziare il percorso verso la sostenibilità

- **Azione strategica 1.3.4 - Consolidare e valorizzare le politiche di sostenibilità ambientale di UniTo, incluse quelle di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico, realizzate dal Green OfficeUniToGO e dalle altre strutture di Ateneo preposte**

Sul tema della sostenibilità si sviluppano due obiettivi:

Il primo mira a ridurre l'impatto ambientale di UniTo, attraverso nuove convenzioni con attori locali per la **mobilità sostenibile** e l'installazione di ulteriori **pannelli fotovoltaici**.

Il secondo attiene all'**efficientamento della gestione dei rifiuti speciali** prodotti nei laboratori di Ateneo attraverso una gestione unitaria, con un unico contratto quadro, con potenziali risparmi sui costi di smaltimento.

Obiettivo strategico 2.1 - Trasformare gli spazi in luoghi di cultura

- **Azione strategica: 2.1.1 - Definire una progettazione partecipata su scala urbana / territoriale di relazione con la Città e le/gli altre/i stakeholder e su scala architettonica, per permettere alle/ai committenti utilizzatrici/utilizzatori di esplicitare esigenze, specificazioni e modelli d'uso degli spazi, anche attraverso un Documento di Indirizzo Progettuale, sia per le nuove realizzazioni che le riqualificazioni degli spazi esistenti.**

L'obiettivo operativo prevede l'applicazione ad un primo caso reale, attraverso la predisposizione di un **documento progettuale partecipato con gli stakeholder**, per permettere alle/ai committenti utilizzatrici/utilizzatori di esplicitare esigenze, specificazioni e modelli d'uso degli spazi.

- **Azione strategica: 2.1.2 - Definire strategie di intervento per la gestione degli spazi con attenzione alla riqualificazione energetica passiva e attiva, anche con sistemi di monitoraggio legati agli effettivi usi degli ambienti, e alla ottimizzazione della loro occupazione anche con l'ausilio di strumenti di simulazione e pianificazione.**

Collegati a tale azione strategica vi sono due obiettivi propedeutici ad interventi futuri di riqualificazione energetica passiva e attiva: il primo riguarda un **check up dei consumi energetici sugli edifici di Ateneo**, previa definizione di una metodologia di analisi, mentre il secondo attiene al **calcolo dell'impronta ambientale** su un edificio campione, previa definizione di uno standard di calcolo adeguato al patrimonio edilizio di Ateneo.

- **Azione strategica 2.1.3 - Attivare un percorso pluriennale per la definizione di un processo di SGQ ISO9001 per la valorizzazione e gestione patrimoniale con l'implementazione ISO55000, ISO21500 e ISO19650, al fine di definire modelli innovativi BIM per i servizi di Facility e Property Management in un quadro di relazioni nazionali con altre Università, relativamente alle politiche strategiche di Digitalizzazione dei Patrimoni.**

L'obiettivo operativo prevede l'avvio della gestione in qualità degli edifici di Ateneo a partire dalla modellizzazione dei processi, secondo un percorso di progressiva implementazione di un Sistema di Gestione in Qualità certificato a norme ISO che apporterà benefici in termini di standardizzazione dei processi, coerenza della qualità progettuale e costruttiva e *compliance* normativa.

- **Azione strategica 2.1.4 - Valorizzare gli insediamenti extra-metropolitani in ottica di Università policentrica: il nuovo progetto nella provincia di Cuneo, innovazione e consolidamento nelle province di Biella e Asti.**

L'obiettivo collegato prevede, a seguito della nuova convenzione con gli enti locali interessati, l'elaborazione di un **Piano di attuazione del progetto degli insediamenti universitari sul territorio regionale e la realizzazione delle azioni previste per il 2021**, finalizzate a garantire, nelle varie sedi, livelli quantitativi e qualitativi per le attività di ricerca, didattica e per i servizi, adeguati alle esigenze dell'utenza e alle aspettative del territorio.

Obiettivo strategico 2.2 - Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale

- **Azione strategica 2.2.1 - Adeguare l'infrastruttura ICT per rafforzare la sicurezza informatica dell'Ateneo, anche a tutela dei dati personali, favorire la progettazione di nuovi servizi e il miglioramento di quelli esistenti.**

Al fine di rafforzare la sicurezza dei sistemi informativi, l'obiettivo operativo prevede la predisposizione di un Piano di *Cybersecurity* di Ateneo e un modello di censimento degli incidenti.

- **Azione strategica 2.2.2 - Realizzare, a partire dal partenariato UNITA (WP5), un prototipo di virtual campus internazionale basato su un ambiente digitale integrato per le attività didattiche, di ricerca, di collaborazione fra studentesse / studenti, ricercatrici / ricercatori, docenti e staff, per le mobilità virtuali, per la condivisione di percorsi online. Creare un ecosistema digitale fra Istituzioni.**

Nell'ottica di valorizzare la partecipazione e il contributo di Unito nel progetto Unita e contribuire al riposizionamento dell'Ateneo nel contesto europeo, l'obiettivo operativo prevede la creazione delle condizioni per l'accesso della comunità di UniTo alla piattaforma digitale comune tra le università partner, attraverso **l'integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo, l'integrazione con la piattaforma di e-learning Moodle** e l'attivazione del **sistema di micro credenziali**.

- **Azione strategica 2.2.3 - Potenziare il sistema informativo a supporto alle decisioni di Ateneo, prevedendo nuovi sviluppi e l'integrazione fra sistemi, per supportare la pianificazione strategica e le decisioni degli Organi di governo e diffondere la cultura dei dati anche con attenzione alla tutela dei dati personali.**

L'obiettivo operativo prevede le azioni necessarie a favorire la trasformazione dei dati in informazioni per supportare le decisioni sotto il profilo strategico e di governance, attraverso l'utilizzo di **nuovi cruscotti digitali** basati anche su logiche inferenziali.

I cruscotti previsti riguardano: i progetti di ricerca, l'osservatorio abbandoni corsi di studio, l'analisi predittiva *what-if* per il budget, i KPI di funzionamento dell'infrastruttura e dei servizi digitali, il monitoraggio dell'evoluzione digitale dell'Ateneo, il monitoraggio dell'occupazione effettiva delle aule.

Obiettivo strategico 2.3 - Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali

- **Azione strategica 2.3.1 - Progettare nuove forme più flessibili di mobilità internazionale in attuazione del progetto UNITA, introducendo la Flexibility Window per studentesse e studenti, le blended/virtual classes per docenti e incentivando la mobilità del Personale Tecnico Amministrativo (WP6 - Reaching mobility for all), come azioni da sperimentare anche nell'ambito di accordi con altri partner internazionali.**

L'obiettivo operativo mira a **semplificare il processo di riconoscimento dei crediti ottenuti dagli studenti durante i percorsi di mobilità internazionale**, nella prospettiva di arrivare ad un riconoscimento automatico

di tutti i crediti entro il 2027, così come richiesto dalla Commissione Europea, a partire dai programmi di mobilità e dal progetto UNITA, includendo l'introduzione della *virtual mobility* e di nuove forme più flessibili di mobilità internazionale (*Flexibility Window*). Tale obiettivo risponde oltre che al Piano strategico, anche all'esigenza di migliorare il livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo, risultato critico in esito all'indagine Good Practice 2019-20.

- **Azioni strategica 2.3.3 - Potenziare i servizi di accoglienza delle studentesse e degli studenti internazionali, inclusi i programmi di insegnamento della lingua italiana e di intercomprensione.**

Un primo obiettivo operativo si propone di rendere più efficace la comunicazione delle iniziative di internazionalizzazione promosse da UNITO nei confronti degli utenti internazionali, con riferimento anche alla comunità del progetto UNITA, a partire dalle **traduzioni di bandi e della relativa modulistica alla promozione dell'offerta didattica di Unito, a livello internazionale**, attraverso strumenti digitali.

Un secondo obiettivo ha lo scopo di potenziare il supporto linguistico degli studenti di UniTo ridefinendo le nuove modalità di reclutamento dei CEL, predisponendo un Piano di reclutamento e realizzando le relative **procedure concorsuali**.

Obiettivo strategico 3.1 - Innovare e valorizzare la ricerca

- **Azione strategica 3.1.2 - Valorizzare il dottorato di ricerca, favorendo anche la sua dimensione internazionale.**

L'obiettivo operativo prevede di allestire una **sezione web per la consultazione delle informazioni utilizzate per la distribuzione delle risorse** relative ai Dottorati di Ricerca allo scopo di aumentare la trasparenza nei processi di distribuzione delle risorse per i Dottorati, garantendo a tutti gli utenti interessati l'accesso e la possibilità di consultazione dei dati e dei criteri utilizzati.

- **Azione strategica 3.1.3 - Creare uno Spazio UniTo della Ricerca, un'unica interfaccia, integrata, completa, aggiornata, per valorizzare la produzione scientifica e il *public engagement* e rafforzare la capacità di attrazione dei fondi di ricerca.**

Collegati a tale azione strategica vi sono due obiettivi: il primo attiene all'implementazione di un **cruscotto direzionale di monitoraggio e presidio degli indicatori strategici della Ricerca e Terza Missione**, integrato con il cruscotto direzionale di Ateneo, con il beneficio di poter rappresentare secondo prospettive integrate i diversi ambiti dell'attività di Ricerca e Terza Missione, in particolare prodotti, progetti e attività.

Il secondo obiettivo, complementare al primo in quanto si appoggia ai dati del cruscotto, mira a sviluppare uno **spazio web UniTo della Ricerca**, per la valorizzazione delle competenze e dei risultati della ricerca e terza missione rivolta alla comunità universitaria e ai diversi attori sociali.

Obiettivo strategico - 3.2 Innovare e valorizzare la didattica

- **Azione strategica 3.2.1 - Costituire, a partire dal partenariato UNITA (WP2), un *Teaching & Learning Center* inteso come hub per il coordinamento e la valorizzazione dei progetti e delle attività, presenti**

e futuri, relativi alla didattica e punto di riferimento nazionale e internazionale per la ricerca nell'innovazione di tale ambito.

L'obiettivo operativo consiste nel predisporre un albo per le coperture degli insegnamenti presso il **Teaching & Learning Center**, dove si concentrerà la ricerca sulle metodologie didattiche innovative, con l'intento di ridurre a regime i tempi di individuazione della docenza.

- **Azione strategica 3.2.3 - Potenziare l'orientamento in ingresso, in itinere, in uscita e il Job placement, in presenza e a distanza, su tutti i livelli di formazione compreso il dottorato di ricerca, anche in ambito internazionale.**

Per potenziare l'orientamento in ingresso, ci si pone come obiettivo operativo l'adozione di un **TARM disciplinare** in luogo del TARM unico di Ateneo, in modo da essere più vicini alle esigenze dei Corsi di studio e nel contempo poter raggiungere un maggior numero di studenti, anche in una condizione di difficoltà logistica come quella derivante dalla pandemia. Inoltre è prevista l'attivazione dell'**orientamento a distanza per tutti i Corsi di studio**. Tale obiettivo risponde oltre che al Piano strategico, anche all'esigenza di migliorare il livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo, risultato critico in esito all'indagine Good Practice 2019-20.

Obiettivo strategico - 3.3 Irradiare l'innovazione

- **Azione strategica 3.3.1 - Valorizzare i Case Studies al fine di favorire sia il trasferimento tecnologico e della conoscenza (brevetti, spin off, conto terzi, etc.) anche attraverso la condivisione di grandi attrezzature in open access, sia il public engagement partecipato.**
- **Azione strategica 3.3.2 - Incentivare le iniziative di formazione permanente e di public engagement anche attraverso la valorizzazione delle attività e dei prodotti a questo finalizzati.**
- **Azione strategica 3.3.3 - Rilanciare gli spazi e il patrimonio in beni culturali della memoria di UniTo, (Biblioteche, Archivi e Musei) attraverso la riqualificazione e razionalizzazione degli edifici e promuovere le attività in essi svolte, anche in un'ottica di relazioni con il sistema museale torinese e piemontese. [Case Study D - bando VQR 2015-2019].**

L'obiettivo operativo, che nel suo sviluppo copre le 3 azioni strategiche, consiste nel supportare e valorizzare l'impatto delle azioni di ricerca, trasferimento tecnologico e della conoscenza, il *Public Engagement* dell'Ateneo e delle sue strutture attraverso l'**individuazione di casi di studio e la progettazione di specifici processi di accompagnamento e monitoraggio.**

Gli obiettivi operativi di miglioramento continuo

Il miglioramento continuo rappresenta un obiettivo permanente di UniTo in quanto espressione di un metodo di lavoro ispirato alla gestione in qualità che da tempo l'Ateneo persegue e ormai diventato asse portante della sua cultura organizzativa.

In tale categoria di obiettivi, frutto anche di un confronto con la governance dell'Ateneo, trovano collocazione i seguenti:

- Avviare l'**aggiornamento della valutazione dei rischi** e la redazione dei relativi Documenti in modo omogeneo per tutto l'Ateneo.
- **Ottimizzare il processo di rinnovo degli Organi Centrali** fino all'insediamento degli Organi mediante azioni di organizzazione e di avvio del proprio funzionamento.
- **Ottimizzare il processo di insediamento dei nuovi Direttori di Dipartimento** anche in funzione dell'insediamento del Senato Accademico e supportarli nella fase di assunzione del loro ruolo.
- Avviare il processo di **analisi del *risk management*** dell'Ateneo.
- Avviare il passaggio all'**applicativo missioni CINECA**. Tale obiettivo risponde oltre che al Piano strategico, anche all'esigenza di migliorare il livello di soddisfazione del personale tecnico-amministrativo, risultato critico in esito all'indagine Good Practice 2019-20.

L'ascolto degli utenti

Il quadro della performance organizzativa di struttura si completa con un obiettivo finalizzato a garantire un adeguato livello di soddisfazione sui servizi da parte dell'utenza interna ed esterna. A tal fine, si farà uso dell'indagine effettuata col progetto Good Practice 2020-2021; il questionario di customer satisfaction verrà opportunamente integrato da ogni struttura per i servizi non oggetto di valutazione a livello nazionale. Il target atteso è pari ad una quota di 60% di risposte positive (a partire da 4 su scala di valutazione 1-6) sul totale delle risposte.

A seguire, il prospetto in forma tabellare dell'elenco degli obiettivi assegnati alle Direzioni, con evidenza delle Direzioni responsabili, di indicatori e target (Tab. 2).

Tab. 2 – Elenco obiettivi di performance organizzativa di struttura (Direzioni)

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	<p>NUOVA GESTIONE MASTER Proporre un modello gestionale dei Master valorizzando le attività di promozione e ottimizzando le risorse impiegate</p> <p><i>Azione strategica: 1.1.1 Promuovere il Brand di UniTo anche valorizzando il terzo livello di formazione</i></p>	Prorettrice VR didattica	DID (R), BIL	Stato di realizzazione	Procedure di gestione disomogenee	1. Analisi AS IS e Benchmark con modelli Mega Atenei	1. Analisi AS IS e Benchmark con modelli Mega Atenei 2. Individuazione servizi di base da garantire per tutti i Master	1. Analisi AS IS e Benchmark con modelli Mega Atenei 2. Individuazione servizi di base da garantire per tutti i Master 3. Proposte operative di gestione dei Master con adeguamento attuale regolamenti e valorizzando gli aspetti promozionali
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	<p>PERCORSI ALTO APPRENDISTATO: Valorizzare i percorsi di apprendistato in alta formazione e ricerca post lauream mediante progettazione e realizzazione delle azioni di comunicazione e informazione verso gli stakeholder interni ed esterni</p> <p><i>Azione strategica: 1.1.1 Promuovere il Brand di UniTo anche valorizzando il terzo livello di formazione</i></p>	VR ricerca	RTM	Stato di realizzazione (peso 50%)	Informazioni sintetiche sulla pagina del job placement del portale	1. analisi dei fabbisogni informativi	1. analisi dei fabbisogni informativi 2. predisposizione dei contenuti informativi: contenuti pagina web, riferimenti documentali	1. analisi dei fabbisogni informativi 2. predisposizione dei contenuti informativi: contenuti pagina web, riferimenti documentali 3. pubblicazione della pagina web sul portale
				nr. percorsi di apprendistato in alta formazione post lauream attivati (peso 50%) (Calcolo risultato su base lineare)	master I livello: 5 dottorato: 13 percorsi di ricerca: 3	NA	NA	master I livello: 7 dottorato: 15 percorsi di ricerca: 5

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	<p>SURVEY OPISTUD UNITA: Implementare un questionario on line di rilevazione dell'esperienza degli studenti del progetto UNITA su qualità della didattica, dell'apprendimento e dei servizi</p> <p><i>Azione strategica: 1.1.4 Rafforzare l'accoglienza e l'offerta di servizi mirati alle studentesse e agli studenti</i></p>	Rettore VR didattica	DID (R), AIPQV	Stato di realizzazione	Questionari dei singoli atenei di UNITA	1. Predisposizione bozza questionario	1. Predisposizione bozza questionario 2. Revisione e validazione da parte del Quality & Evaluation Board di UNITA	1. Predisposizione bozza questionario 2. Revisione e validazione da parte del Quality & Evaluation Board di UNITA 3. Realizzazione versione finale del questionario
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	<p>PIANO VALORIZ. PTA: Definire un Piano di valorizzazione delle competenze e delle professionalità di UniTO e attuare le azioni previste per il 2021</p> <p><i>Azione strategica: 1.1.3 Valorizzare le competenze e le professionalità del Personale Tecnico Amministrativo</i> Matrice priorità: Critica Q1</p>	VR per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	IMO (R), PERS, DG	Stato di realizzazione	Sistema di gestione delle competenze – prima release (ruoli manageriali)	1. Elaborazione del documento analisi della situazione esistente, individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema di Gestione e Sviluppo del PTA	1. Elaborazione del documento analisi della situazione esistente, individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema di Gestione e Sviluppo del PTA 2. Definizione del piano degli interventi per la valorizzazione delle competenze e delle professionalità del PTA 3. Attuazione delle azioni previste per il 2021	

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	<p>SPERIMENTAZPREMIALITA' PTA: Sperimentare l'istituto della premialità per il Personale Tecnico-Amministrativo (continuità 2020)</p> <p><i>Azione strategica: 1.1.3 Valorizzare le competenze e le professionalità del Personale Tecnico Amministrativo</i></p>	VR per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	IMO (R), PERS, DG	Stato di realizzazione	Linee guida operative per l'applicazione Regolamento premialità al personale t/a	1. Attuazione delle azioni previste nelle Linee guida per l'avvio della sperimentazione, compresa un'adeguata diffusione dell'iniziativa al personale TA, ai Dirigenti e ai Direttori di Dipartimento	1. Attuazione delle azioni previste nelle Linee guida per l'avvio della sperimentazione, compresa un'adeguata diffusione dell'iniziativa al personale TA, ai Dirigenti e ai Direttori di Dipartimento 2. Attuazione del processo autorizzatorio per almeno 1 progetto/attività	1. Attuazione delle azioni previste nelle Linee guida per l'avvio della sperimentazione, compresa un'adeguata diffusione dell'iniziativa al personale TA, ai Dirigenti e ai Direttori di Dipartimento 2. Attuazione del processo autorizzatorio per almeno 1 progetto/attività 3. Attivazione e monitoraggio della sperimentazione
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>BILANCIO DI GENERE: Predisporre un Bilancio di Genere di Ateneo a partire dall'esperienza contenuta nel report di sostenibilità di Ateneo</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	Presidente del CUG	BIL	Stato di realizzazione	Report di sostenibilità 2019	1. impostazione documento con benchmark	1. impostazione documento con benchmark 2. completamento raccolta dati	1. impostazione documento con benchmark 2. completamento raccolta dati 3. sperimentazione del primo bilancio di genere e definizione linee guida per la messa a sistema del monitoraggio e sviluppo delle politiche di genere
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>PIANO FORMAZIONE PARITA': Definire un Piano di formazione in ambito cultura della parità e contrasto alle discriminazioni e realizzazione delle azioni previste per il 2021</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.2 Realizzare azioni formative e di sensibilizzazione rivolte all'intera comunità di UniTo e alla cittadinanza in tema di contrasto alle discriminazioni.</i></p>	Presidente del CUG	IMO	Stato di realizzazione	Nr. medio di iniziative formative erogate nell'anno pari a 3	1. Documento analisi dei fabbisogni formativi in ambito cultura della parità e contrasto alle discriminazioni	1. Documento analisi dei fabbisogni formativi in ambito cultura della parità e contrasto alle discriminazioni 2. Piano di formazione approvato dal CUG	1. Documento analisi dei fabbisogni formativi in ambito cultura della parità e contrasto alle discriminazioni 2. Piano di formazione approvato dal CUG 3. Realizzazione delle iniziative previste per il 2021

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>SERVIZI STUDENTI SEDI EXTRAMETR: Verificare i servizi erogati agli studenti nelle sedi extra metropolitane e adottare interventi di miglioramento e omogeneizzazione rispetto ai servizi erogati a livello di Ateneo, sensibilizzando anche le azioni a livello locale e territoriale</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	AG	Stato di realizzazione	Ricognizione da effettuare	1. Ricognizione dei servizi erogati sul territorio dall'Università e dagli EELL e territori	<p>1. Ricognizione dei servizi erogati sul territorio dall'Università e dagli EELL e territori</p> <p>2. Analisi del fabbisogno e valutazione dei servizi erogati, anche con il coinvolgimento degli EELL e dei territori con riguardo ai servizi a supporto della partecipazione in università</p> <p>3. Relazione di sintesi per gli OOGG con eventuali proposte di miglioramento</p>	<p>1. Ricognizione dei servizi erogati sul territorio dall'Università e dagli EELL e territori</p> <p>2. Analisi del fabbisogno e valutazione dei servizi erogati, anche con il coinvolgimento degli EELL e dei territori con riguardo ai servizi a supporto della partecipazione in università</p> <p>3. Relazione di sintesi per gli OOGG con eventuali proposte di miglioramento</p>
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABILI: Ottimizzare la gestione del rapporto di lavoro con soggetti con disabilità realizzando interventi di sistematizzazione e miglioramento dei servizi erogati</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	PERS (R), DG, SLOM, AG, RTM	Stato di realizzazione	Procedure esistenti	1. Individuazione di soluzioni finalizzate ad una ottimizzazione della gestione del rapporto di lavoro con soggetti portatori di disabilità	<p>1. Individuazione di soluzioni finalizzate ad una ottimizzazione della gestione del rapporto di lavoro con soggetti portatori di disabilità</p> <p>2. Pianificazione degli interventi conseguenti</p>	<p>1. Individuazione di soluzioni finalizzate ad una ottimizzazione della gestione del rapporto di lavoro con soggetti portatori di disabilità</p> <p>2. Pianificazione degli interventi conseguenti</p> <p>3. Realizzazione degli interventi previsti per il 2021</p>

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>AZIONI ACCESSIBILITA SPAZI: Accessibilità spazi: Sviluppare un piano di miglioramento dell'accessibilità per le sedi di UniTo</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	EDISOS	Stato di realizzazione	le sedi di ateneo presentano una generale conformità normativa rispetto all'assenza di barriere architettoniche ma non esistono strumenti e piani di miglioramento	1. raccolta dei dati relativi ai bisogni da parte dei soggetti in situazioni particolari di disagio che potranno segnalare eventuali difficoltà e suggerimenti sull'accessibilità degli spazi accademici.	1. raccolta dei dati relativi ai bisogni da parte dei soggetti in situazioni particolari di disagio che potranno segnalare eventuali difficoltà e suggerimenti sull'accessibilità degli spazi accademici. 2 analisi dei bisogni e realizzazione di un piano di miglioramento dell'accessibilità alle sedi di UniTo	1. raccolta dei dati relativi ai bisogni da parte dei soggetti in situazioni particolari di disagio che potranno segnalare eventuali difficoltà e suggerimenti sull'accessibilità degli spazi accademici. 2 analisi dei bisogni e realizzazione di un piano di miglioramento dell'accessibilità alle sedi di UniTo 3. sperimentazione di una delle misure previste dal piano
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>ACCESSIBILITA' VIRTUALE: Accessibilità virtuale: incrementare il numero di contenuti multimediali sottotitolati e introdurre un servizio di sottotitolazione "self service" per alcune categorie di utenti</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	SIPE	Stato di realizzazione	sottotitolazione di video realizzati ad hoc in relazione alla necessità di diffusione del contenuto; in alcune circostanze in post-produzione vengono realizzati i sottotitoli e rigenerato il video per la sezione ondemand di unito media	1. analisi delle soluzioni tecniche disponibili e compatibili con le architetture di UniTo	1. analisi delle soluzioni tecniche disponibili e compatibili con le architetture di UniTo 2. individuazione della soluzione e prototipo per sottogruppi di utenti	1. analisi delle soluzioni tecniche disponibili e compatibili con le architetture di UniTo 2. individuazione della soluzione e prototipo per sottogruppi di utenti 3. rilascio del servizio che consente al produttore di contenuto multimediale di realizzare una traccia con sottotitoli

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>OTTIMIZZAZIONE PROCESSI STUD. DISAB: Migliorare i processi necessari a fornire servizi agli studenti con disabilità e DSA e rivedere le modalità di comunicazione di tali servizi</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	DID (R), IMO , DG	Stato di realizzazione	Ricognizione da effettuare	1. Analisi dei processi esistenti con individuazione di attori e responsabilità	<p>1. Analisi dei processi esistenti con individuazione di attori e responsabilità</p> <p>2. Analisi dei punti di forza e di debolezza e individuazione delle opportunità di miglioramento dei processi esaminati</p>	<p>1. Analisi dei processi esistenti con individuazione di attori e responsabilità</p> <p>2. Analisi dei punti di forza e di debolezza e individuazione delle opportunità di miglioramento dei processi esaminati</p> <p>3. Ridisegno dei processi ottimizzati</p>
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>ACCESSIBILITA EBOOK BIBLIOTECHE: Attivare sperimentalmente un servizio di accesso a testi in formato digitale per utenti con disabilità e DSA</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>Delegato del Rettore per il sistema bibliotecario</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	RTM	Stato di realizzazione	servizio non disponibile	<p>1.realizzazione di un percorso formativo per il personale di Front Office delle biblioteche con il coinvolgimento del servizio Reference, previa adeguata informazione</p> <p>2.predisposizione del servizio (aspetti organizzativi, Open Access, contatti con editori, collaborazione con Uff. Disabili, postazioni speciali)</p>	<p>1.realizzazione di un percorso formativo per il personale di Front Office delle biblioteche con il coinvolgimento del servizio Reference, previa adeguata informazione</p> <p>2.predisposizione del servizio (aspetti organizzativi, Open Access, contatti con editori, collaborazione con Uff. Disabili, postazioni speciali)</p> <p>3.sperimentazione del servizio presso almeno 2 Poli</p>	

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.2 Consolidare la cultura della parità	<p>INCENTIVI MOBILITA' STUDENTI SVANTAGG: Incentivare la partecipazione alle esperienze di mobilità internazionale per chi si trova in condizioni svantaggiate a causa di motivi economici, sociali, culturali, di disabilità, o che necessitano comunque di esigenze speciali, anche attraverso forme più flessibili di mobilità (virtual exchange e di blended/virtual mobility)</p> <p><i>Azione strategica: 1.2.1 Rafforzare la cultura della parità e 1.2.3 Individuare soluzioni per supportare soggetti in situazioni particolari di disagio</i></p>	<p>VR Vicaria Didattica Internazionale</p> <p>Presidente del CUG</p> <p>Delegata Rettore al tema disabilità e DSA</p>	AIPQV	Stato di realizzazione	Presenza di contributi integrativi nell'ambito degli attuali bandi Erasmus per Studio e Erasmus Traineeship a favore di studenti economicamente svantaggiati e con disabilità, ma scarsa adesione da parte degli studenti con disabilità.	1. identificazione dei potenziali fruitori di esperienza di mobilità virtuale appartenenti alla categoria target (studenti disabili o esigenze speciali)	<p>1. identificazione dei potenziali fruitori di esperienza di mobilità virtuale appartenenti alla categoria target (studenti disabili o esigenze speciali)</p> <p>2. Definizione dei criteri di attribuzione delle attività di mobilità virtuale alla categoria target</p>	<p>1. identificazione dei potenziali fruitori di esperienza di mobilità virtuale appartenenti alla categoria target (studenti disabili o esigenze speciali)</p> <p>2. Definizione dei criteri di attribuzione delle attività di mobilità virtuale alla categoria target</p> <p>3. Pubblicazione bando di mobilità virtuale che includa i criteri individuati per la categoria target</p>
1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	<p>AZIONI SOSTENIB AMBIENT: Realizzare 2 iniziative per la sostenibilità ambientale (continuità 2020)</p> <p><i>Azione strategica: 1.3.4 Consolidare e valorizzare le politiche di sostenibilità ambientale di UniTO</i></p>	<p>VR Vicario per la sostenibilità e per la cooperazione allo sviluppo</p>	EDISOS	<p>n° convenzioni attive in materia di mobilità sostenibile</p> <p>m² di pannelli fotovoltaici installati</p>	<p>2 convenzioni attive (car2go e GTT)</p> <p>413 mq di pannelli fotovoltaici funzionanti</p>	1. sottoscrizione di almeno 1 nuova convenzione sulla mobilità sostenibile	<p>1. sottoscrizione di almeno 1 nuova convenzione sulla mobilità sostenibile</p> <p>2. installazione di 150 mq di pannelli fotovoltaici</p>	<p>1. sottoscrizione di almeno 1 nuova convenzione sulla mobilità sostenibile</p> <p>2. installazione di 250 mq di pannelli fotovoltaici (risparmio teorico di 20 t di CO2/anno)</p>

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	<p>CONTRATTO GESTIONE RIFIUTI SPECIALI: Consolidare e valorizzare le politiche di sostenibilità ambientale di UniTo agendo sul censimento e la gestione, tramite la creazione di un contratto quadro o l'utilizzo di uno esistente, dei rifiuti non assimilabili ad RSU</p> <p><i>Azione strategica: 1.3.4 Consolidare e valorizzare le politiche di sostenibilità ambientale di UniTO</i></p>	VR Vicario per la sostenibilità e per la cooperazione allo sviluppo	SILOM	Stato di realizzazione	Censimento da effettuare	1.censimento di tutti i rifiuti speciali prodotti in Ateneo	1.censimento di tutti i rifiuti speciali prodotti in Ateneo 2. mappatura suddivisa per classi.	1.censimento di tutti i rifiuti speciali prodotti in Ateneo 2. mappatura suddivisa per classi; 3. documento di proposta di modalità di approvvigionamento del servizio
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>DOC. PROGETTAZ. PARTECIPATA SPAZI: Predisporre un documento di indirizzo progettuale partecipato</p> <p><i>Azione strategica: 2.1.1 Definire una progettazione partecipata su scala urbana / territoriale e su scala architettonica</i></p>	VR per la digitalizzazione, programmazione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio edilizio	EDISOS	Stato di realizzazione	non esiste un modello di documento di indirizzo progettuale predeterminato per la mappatura delle esigenze della committenza	1. istituzione di un gruppo di lavoro paritetico per la mappatura delle esigenze e dei modelli d'uso degli spazi di ateneo	1. istituzione di un gruppo di lavoro paritetico per la mappatura delle esigenze e dei modelli d'uso degli spazi di ateneo 2. redazione di un modello di documento di Indirizzo Progettuale basato sulla ricognizione delle esigenze della committenza	1. istituzione di un gruppo di lavoro paritetico per la mappatura delle esigenze e dei modelli d'uso degli spazi di ateneo 2. redazione di un modello di documento di Indirizzo Progettuale basato sulla ricognizione delle esigenze della committenza 3. applicazione del modello ad un caso reale
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>MONIT CONSUMI ENERGIA: Effettuare un check up dei consumi e dei costi energetici per gli edifici di Ateneo</p> <p><i>Azione strategica: 2.1.2 Definire strategie di intervento per la gestione degli spazi con attenzione alla riqualificazione energetica passiva e attiva</i></p>	VR per la digitalizzazione, programmazione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio edilizio	EDISOS	Indicatore 1 (peso 50%) Stato di realizzazione Indicatore 2 (peso 50%) % di immobili analizzati	analisi consumi energetici secondo nuova metodologia da fare su tutti gli edifici	definizione metodologia analisi + 30% edifici analizzati	definizione metodologia analisi + 50% edifici analizzati	definizione metodologia analisi + 80% edifici analizzati

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>IMPRONTA AMBIENTE: Avviare il calcolo dell'impronta ambientale degli edifici di Ateneo</p> <p><i>Azione strategica: 2.1.2 Definire strategie di intervento per la gestione degli spazi con attenzione alla riqualificazione energetica passiva e attiva</i></p>	VR per la digitalizzazione, programmazione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio edilizio	EDISOS	Stato di realizzazione	Nessun precedente	1. comparazione tra le diverse metodologie di misura disponibili	1. comparazione tra le diverse metodologie di misura disponibili 2. definizione di uno standard di calcolo dell'impronta ambientale adeguata al patrimonio edilizio di ateneo	1. comparazione tra le diverse metodologie di misura disponibili 2. definizione di uno standard di calcolo dell'impronta ambientale adeguata al patrimonio edilizio di ateneo 3. determinazione dell'impronta ambientale su 1 edificio campione
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>GESTIONE IN QUALITÀ IMMOBILI: Avviare la gestione in qualità degli edifici di Ateneo</p> <p><i>Azione strategica: 2.1.3 Attivare un percorso pluriennale per la definizione di un processo di SGQ ISO9001</i></p>	VR per la digitalizzazione, programmazione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio edilizio	EDISOS	Stato di realizzazione	Nessun precedente	1. Individuazione dei processi della direzione e identificazione dei processi da analizzare	1. Individuazione dei processi della direzione e identificazione dei processi da analizzare 2. Raccolta delle informazioni e dati necessari alla descrizione del processo	1. Individuazione dei processi della direzione e identificazione dei processi da analizzare 2. Raccolta delle informazioni e dati necessari alla descrizione del processo 3. Modellazione dei processi identificati processo (AS IS)
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>FASCICOLO DIGITALE EDIFICI: Proseguire con attività di censimento ed aggiornamento documentale dedicato alla realizzazione di fascicolo tecnico digitale per ciascun edificio di Ateneo</p> <p><i>Azione strategica: 2.1.3 Attivare un percorso pluriennale per la definizione di un processo di SGQ ISO900</i></p>	VR per la digitalizzazione, programmazione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio edilizio	SILOM	Stato di realizzazione	fascicoli digitali parzialmente compilati	1.censimento di tutti i processi necessari all'aggiornamento dei fascicoli tecnici digitali	1.censimento di tutti i processi necessari all'aggiornamento dei fascicoli tecnici digitali; 2 mappatura documentale aggiornata a supporto dei processi	1.censimento di tutti i processi necessari all'aggiornamento dei fascicoli tecnici digitali; 2 mappatura documentale aggiornata a supporto dei processi; 3. aggiornamento dei fascicoli digitali disponibili e completati nel sistema informativo sul patrimonio immobiliare

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	<p>PIANO SEDI EXTRAMETR: Elaborare un Piano di attuazione del progetto degli insediamenti universitari sul territorio regionale e realizzare le azioni previste per il 2021</p> <p><i>Azione strategica 2.1.4 Valorizzare gli insediamenti extra-metropolitani in ottica di Università policentrica</i></p>	Delegato per il completamento del progetto di regolamentazione dei corsi universitari dislocati sul territorio piemontese	AG	Stato di realizzazione	Convenzione con EELL	1. Ricognizione dello stato applicativo delle convenzioni in essere	1. Ricognizione dello stato applicativo delle convenzioni in essere 2. Elaborazione del Piano di attuazione della convenzione dell'insediamento nella provincia di Cuneo	1. Ricognizione dello stato applicativo delle convenzioni in essere 2. Elaborazione del Piano di attuazione della convenzione nell'insediamento nella provincia di Cuneo 3. Realizzazione delle azioni previste per il 2021
2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	<p>PIANO CYBER SECURITY: Predispone un Piano di Cybersecurity di Ateneo e un modello di censimento degli incidenti</p> <p><i>Azione strategica: 2.2.1 Adeguare l'infrastruttura ICT per rafforzare la sicurezza informatica</i></p>	Rettore Delegato ai Rapporti con le imprese	SIPE	Stato di realizzazione	Policy per la sicurezza informatica in Ateneo	1. Adeguamenti del sistema di autenticazione di Ateneo e SPID al decreto legge semplificazione e innovazione digitale	1. Adeguamenti del sistema di autenticazione di Ateneo e SPID al decreto legge semplificazione e innovazione digitale 2. Piano di cybersecurity di Ateneo	1. Adeguamenti del sistema di autenticazione di Ateneo e SPID al decreto legge semplificazione e innovazione digitale 2. Piano di cybersecurity di Ateneo 3. Modello di censimento degli incidenti
2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	<p>VIRTUAL CAMPUS: Realizzare le azioni di UniTO per il Virtual Campus internazionale sulla base del WP 5 di UNITA: integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo, integrazione con Moodle, attivazione sistema di micro credenziali</p> <p><i>Azione strategica 2.2.2 Realizzare, a partire dal partenariato UNITA (WP5), un prototipo di virtual campus internazionale</i></p>	Delegata del Rettore per lo sviluppo e la promozione delle strategie di Digital Education	SIPE	Stato di realizzazione	Progetto UNITA	1.integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo	1.integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo 2. integrazione con Moodle	1.integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo 2. integrazione con Moodle 3. attivazione sistema di micro credenziali

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	<p>CRUSCOTTI SUPPORTO DECISIONI: Potenziare il sistema informativo di supporto alle decisioni attraverso l'implementazione di:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) cruscotto progetti di ricerca 2) osservatorio abbandoni corsi di studio 3) analisi what-if per il budget 4) cruscotto KPI di funzionamento dell'infrastruttura e dei servizi digitali 5) cruscotto All Digital per il monitoraggio dell'evoluzione digitale dell'Ateneo 6) cruscotto per il monitoraggio delle ore di occupazione effettiva delle aule rispetto a quelle programmate 7) sezione intranet dedicata <p><i>Azione strategica: 2.2.3 Potenziare il sistema informativo a supporto alle decisioni di Ateneo</i></p>	Presidente del Presidio della Qualità VR Coordinamento istituzionale	SIPE	Stato di realizzazione	Cruscotti disponibili: Rettorato, Direttori di Dipartimento Presidenti CdS	<ol style="list-style-type: none"> 1) cruscotto progetti di ricerca 2) osservatorio abbandoni corsi di studio 3) analisi what-if per il budget 	<ol style="list-style-type: none"> 1) cruscotto progetti di ricerca 2) osservatorio abbandoni corsi di studio 3) analisi what-if per il budget 4) cruscotto KPI di funzionamento dell'infrastruttura e dei servizi digitali 5) cruscotto All Digital per il monitoraggio dell'evoluzione digitale dell'Ateneo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) cruscotto progetti di ricerca 2) osservatorio abbandoni corsi di studio 3) analisi what-if per il budget 4) cruscotto KPI di funzionamento dell'infrastruttura e dei servizi digitali 5) cruscotto All Digital per il monitoraggio dell'evoluzione digitale dell'Ateneo 6) cruscotto per il monitoraggio dell'occupazione effettiva delle aule 7) sezione intranet dedicata
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	<p>RICONOSCIMENTO SEMPLIFICATO CFU ESTERI: Rivedere il processo di riconoscimento dei CFU nell'ambito della mobilità internazionale degli studenti, a partire dai programmi di mobilità e dal progetto UNITA, includendo l'introduzione della virtual mobility e di nuove forme più flessibili di mobilità internazionale (Flexibility Window).</p> <p><i>Azione strategica: 2.3.1 Progettare nuove forme più flessibili di mobilità internazionale (Flexibility Window)</i></p> <p>Matrice priorità: critica Q1</p>	VR Vicaria Didattica internazionale VR Didattica	AIPQV (R), DID	Stato di realizzazione	Attualmente le Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità è applicato solo al programma Erasmus (Studio, Traineeship e Partner Countries).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Applicazione delle Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità al programma Overseas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Applicazione delle Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità al programma Overseas. 2. Applicazione delle Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità ad altri programmi di mobilità dei Dipartimenti 3. Valorizzazione della mobilità virtuale in carriera studenti (Esse3). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Applicazione delle Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità al programma Overseas. 2. Applicazione delle Linee Guida per il riconoscimento dei crediti acquisiti in mobilità ad altri programmi di mobilità dei Dipartimenti 3. Valorizzazione della mobilità virtuale in carriera studenti (Esse3). 4. Definizione della Flexibility Window e proposte di applicazione.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	<p>INIZIATIVE ACCGLIENZA STUDENTI INTERNAZ: Rendere più efficace la comunicazione delle iniziative di internazionalizzazione promosse da UNITO nei confronti degli utenti internazionali, con riferimento anche alla comunità del progetto UNITA, a partire dalle traduzioni di bandi e modulistica e promuovere l'offerta didattica di Unito a livello internazionale attraverso strumenti digitali.</p> <p><i>Azioni strategica: 2.3.3 Potenziare i servizi di accoglienza delle studentesse e degli studenti internazionali</i></p>	VR Vicaria Didattica internazionale	AIPQV	Stato di realizzazione (peso 50%)	Non esiste un servizio di traduzione professionale per le iniziative di internazionalizzazione	1. Convenzione con il Centro Linguistico d'Ateneo definita	1. Convenzione con il Centro Linguistico d'Ateneo definita 2. Traduzione in inglese dei bandi di mobilità internazionale (Erasmus per studio, Traineeship...)	1. Convenzione con il Centro Linguistico d'Ateneo definita 2. Traduzione in inglese dei bandi di mobilità internazionale (Erasmus per studio, Traineeship...) 3. Realizzazione di vademecum di accoglienza a livello di uffici di Polo
	Stato di realizzazione (peso 50%)			Non esiste una piattaforma di promozione digitale dell'offerta didattica di UniTO.	1. Contratto per la realizzazione di uno o più eventi on line di promozione sottoscritto	1. Contratto per la realizzazione di uno o più eventi on line di promozione sottoscritto 2. Realizzazione di un primo evento in primavera di promozione on line rivolto ad una platea internazionale	1. Contratto per la realizzazione di uno o più eventi on line di promozione sottoscritto 2. realizzazione di un primo evento in primavera di promozione on line rivolto ad una platea internazionale 3. realizzazione di un secondo evento in autunno di promozione on line rivolto ad una platea internazionale	
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	<p>RECLUTAMENTO CEL: Definire le nuove modalità di reclutamento dei CEL dando così attuazione al Piano CEL e avviare le relative procedure concorsuali</p> <p><i>Azioni strategica: 2.3.3 Potenziare i servizi di accoglienza delle studentesse e degli studenti internazionali</i></p>	Presidente Commissione Organico del SA/ Personale del CdA	AIPQV (R), PERS	Stato di realizzazione	Modalità di reclutamento da definire	1. Analisi di benchmark con altri Atenei e bozza regolamento	1. Analisi di benchmark con altri Atenei e bozza regolamento 2. Proposta di delibera regolamento assunzione CEL a OO.CC. di Ateneo	1. Analisi di benchmark con altri Atenei e bozza regolamento 2. Proposta di delibera regolamento assunzione CEL a OO.CC. di Ateneo 3. Avvio procedure concorsuali di almeno 30% delle posizioni CEL (bando pubblicato in G.U.)

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	<p>PAGINA WEB RISORSE DOTTORATI: Allestire una sezione web per la consultazione delle informazioni utilizzate per la distribuzione delle risorse relative ai Dottorati di Ricerca</p> <p><i>Azione strategica: 3.1.2 Valorizzare il dottorato di ricerca, favorendo anche la sua dimensione internazionale</i></p>	VR Ricerca	AIPQV (R), RTM	Stato di realizzazione	Assenza di una sezione web dedicata	1. Verifica delle specifiche con i referenti istituzionali e definizione della struttura della sezione web	1. Verifica delle specifiche con i referenti istituzionali e definizione della struttura della sezione web 2. Creazione della sezione web e alimentazione con le informazioni di cui è prevista la consultazione	1. Verifica delle specifiche con i referenti istituzionali e definizione della struttura della sezione web 2. Creazione della sezione web e alimentazione con le informazioni di cui è prevista la consultazione 3. Disponibilità della sezione web agli utenti interessati
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	<p>SPAZIO RICERCA: Implementare un cruscotto direzionale di monitoraggio e presidio degli indicatori strategici della Ricerca e Terza Missione integrato con cruscotto direzionale di Ateneo (<i>continuità 2020</i>)</p> <p><i>Azione strategica: 3.1.3 Creare uno Spazio UniTo della Ricerca</i></p>	VR Ricerca	SIPE	Stato di realizzazione	Progetto SMART - Sistema di Management della Ricerca e della Terza missione	1.1) Documento di analisi di mercato sullo strumento 2.1) analisi degli indicatori necessari per l'integrazione con il cruscotto direzionale di Ateneo	1.1) Documento di analisi di mercato sullo strumento 1.2) scelta e approvvigionamento del sistema informativo a supporto 2.1) analisi degli indicatori necessari per l'integrazione con il cruscotto direzionale di Ateneo 2.2) fattibilità di integrazione degli indicatori nel cruscotto	1.1) Documento di analisi di mercato sullo strumento 1.2) scelta e approvvigionamento del sistema informativo a supporto 1.3) apertura dello spazio sul Portale di Ateneo 2.1) analisi degli indicatori necessari per l'integrazione con il cruscotto direzionale di Ateneo 2.2) fattibilità di integrazione degli indicatori nel cruscotto 2.3) integrazione nel cruscotto degli indicatori dopo analisi fattibilità (2.2)

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	<p>SPAZIO RICERCA E INCENTIVI Sviluppare un'unica interfaccia, integrata, completa, aggiornata, per la valorizzazione delle competenze e dei risultati della ricerca e terza missione rivolta alla comunità universitaria e ai diversi attori sociali</p> <p><i>Azione strategica: 3.1.3 Creare uno Spazio UniTo della Ricerca</i></p>	VR Ricerca	RTM	Stato di realizzazione (peso 50%)	Progetto SMART - Sistema di Management della Ricerca e della Terza missione	1. Studio di fattibilità con analisi destinatari, esigenze condivise, obiettivi, processi, impatto atteso, tempi e costi	1. Studio di fattibilità con analisi destinatari, esigenze condivise, obiettivi, processi, impatto atteso, tempi e costi 2. Studio dell'architettura e dell'integrazione delle informazioni, dei linguaggi e progettazione dei processi (sulla base dell'analisi tecnica e degli applicativi individuati)	1. Studio di fattibilità con analisi destinatari, esigenze condivise, obiettivi, processi, impatto atteso, tempi e costi 2. Studio dell'architettura e dell'integrazione delle informazioni, dei linguaggi e progettazione dei processi (sulla base dell'analisi tecnica e degli applicativi individuati) 3. Realizzazione di prototipi (grafici e contenuti) basati sugli strumenti individuati per l'avvio della versione beta (test) dello spazio UniTo della Ricerca.
				Numero di eventi informativi e di supporto sul programma quadro Horizon Europe (peso 50%) (Calcolo risultato su base lineare)	7	NA	NA	14

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
3.2 Innovare e valorizzare la didattica	<p>ALBO FORMATORI T&L CENTER: Predisporre un albo per le coperture degli insegnamenti presso il Teaching & Learning Center</p> <p><i>Azione strategica: 3.2.1 Costituire, a partire dal partenariato UNITA (WP2), un Teaching & Learning Center</i></p>	VR Didattica Delegata del Rettore per lo sviluppo e la promozione delle strategie di Digital Education dell'Ateneo	DID (R), BIL	Stato di realizzazione	Albo da costituire	1. Valutazione fattibilità in relazione alle attività del centro e alle norme vigenti e costituzione del gruppo di lavoro	1. Valutazione fattibilità in relazione alle attività del centro e alle norme vigenti e costituzione del gruppo di lavoro 2. ricognizione dei profili	1. Valutazione fattibilità in relazione alle attività del centro e alle norme vigenti e costituzione del gruppo di lavoro 2. ricognizione dei profili 3. costruzione degli atti per avvio procedura
3.2 Innovare e valorizzare la didattica	<p>NUOVO TARM E ORIENTA ONLINE: Revisionare il modello di TARM di Ateneo, da TARM unico a TARM disciplinare in attuazione delle decisioni assunte dalla Commissione OTP di Ateneo e implementare modalità di orientamento online</p> <p><i>Azione strategica: 3.2.3 Potenziare l'orientamento in ingresso, in itinere, in uscita e il Job placement, in presenza e a distanza</i> Matrice Priorità: critica Q1</p>	Rettore VR Didattica	DID	Stato di realizzazione (peso 50%)	TARM unico di Ateneo	1. Individuazione del nr. di TARM disciplinari	1. Individuazione del nr. di TARM disciplinari 2. definizione del modello organizzativo di somministrazione	1. Individuazione del nr. di TARM disciplinari 2. definizione del modello organizzativo di somministrazione 3. Erogazione dei TARM e raccolta degli OFA
				Stato di realizzazione (peso 50%)	Giornate di orientamento in presenza	1. riorganizzazione giornate di orientamento con modalità on-line	1. riorganizzazione giornate di orientamento con modalità on-line 2. predisposizione delle attività di orientamento online	1. riorganizzazione giornate di orientamento con modalità on-line 2. predisposizione delle attività di orientamento online 3. erogazione delle attività di orientamento online per tutti i CdS

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
3.3 Irradiare l'innovazione	<p>CASI STUDIO TM: Supportare e valorizzare l'impatto delle azioni di ricerca, trasferimento tecnologico e della conoscenza, public engagement dell'Ateneo e delle sue strutture attraverso l'individuazione di Casi Studio e la progettazione di specifici processi di accompagnamento e monitoraggio</p> <p><i>Azione strategica: 3.3.1 Valorizzare i Case Studies al fine di favorire sia il trasferimento tecnologico e della conoscenza; 3.3.2 Incentivare le iniziative di formazione permanente e di public engagement anche attraverso la valorizzazione delle attività e dei prodotti a questo finalizzati; 3.3.3 Rilanciare gli spazi e il patrimonio in beni culturali della memoria di UniTo...</i></p>	VR Valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo VR Ricerca	RTM	Stato di realizzazione	Risultati rilevazione e selezione Casi Studio di impatto per VQR 2015-2019	1. Identificazione tipologie di Casi Studio di impatto sulla base delle linee guida ANVUR (in attesa di pubblicazione per fine gennaio 2021) e delle esperienze europee e internazionali	1. Identificazione tipologie di Casi Studio di impatto sulla base delle linee guida ANVUR (in attesa di pubblicazione per fine gennaio 2021) e delle esperienze europee e internazionali 2. progettazione dei processi di supporto, monitoraggio, auto-valutazione e valorizzazione delle azioni dell'Ateneo e delle sue strutture e individuazione delle professionalità e competenze necessarie	1. Identificazione tipologie di Casi Studio di impatto sulla base delle linee guida ANVUR (in attesa di pubblicazione per fine gennaio 2021) e delle esperienze europee e internazionali 2. progettazione dei processi di supporto, monitoraggio, auto-valutazione e valorizzazione delle azioni dell'Ateneo e delle sue strutture e individuazione delle professionalità e competenze necessarie 3. Redazione di un rapporto contenente i Casi Studio di Impatto, strumenti a disposizione per il supporto, monitoraggio e valorizzazione e progettazione di percorsi formativi rivolti al personale accademico e PTA
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	<p>REVISIONE PROCESSO VALUTAZ. RISCHI SICUR: Avviare l'aggiornamento della valutazione dei rischi e la redazione dei relativi Documenti in modo omogeneo per tutto l'Ateneo</p>	Rettore	SILOM	Stato di realizzazione	DVR da aggiornare	1. individuazione di un modello di Valutazione del Rischio aggiornato e omogeneo e del Documento a questa associato	1. individuazione di un modello di Valutazione del Rischio aggiornato e omogeneo e del Documento a questa associato; 2. applicazione del modello ad una struttura/centro;	1. individuazione di un modello di Valutazione del Rischio aggiornato e omogeneo e del Documento a questa associato; 2. applicazione del modello a una struttura/centro; 3. estensione del modello di cui sopra a 2 strutture/centri di Ateneo.

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	INSEDIAMENTO NUOVI OOGG: Ottimizzare il processo di rinnovo degli Organi Centrali fino all'inse- diamento degli Organi mediante azioni di organizzazione e di avvio del proprio funzionamento	Rettore	AG	Stato di realiz- zazione	Rinnovo da ef- fettuare di tutti gli Organi cen- trali per la con- temporanea scadenza nel corso del 2021	1. Pianificazione e realizzazione delle attività ne- cessarie per le elezioni dei nuovi Organi anche in funzione della adozione delle modalità on line	1. Pianificazione e realizzazione delle attività necessarie per le elezioni dei nuovi Organi anche in funzione della ado- zione delle modalità on line 2. Definizione bozza di guida per la ge- stione degli Organi	1. Pianificazione e realizza- zione delle attività necessa- rie per le elezioni dei nuovi Organi anche in funzione della adozione delle moda- lità on line 2. Definizione bozza di guida per la gestione degli Organi 3. Definizione guida definiti- va dopo confronto con il Presidente dell'Organo
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	INSEDIAMENTO NUOVI OOGG: Ottimizzare il processo di insedia- mento dei Direttori di Dipartimento e supportarli nella fase di avvio del nuovo ruolo	Rettore	IMO	Stato di realiz- zazione	Direttori di Di- partimento in prossima sca- denza	1. Pianificazione e realizzazione delle attività ne- cessarie per le elezioni dei nuovi Direttori di Dipar- timento in tempi utili per il rinnovo del Senato Acca- demico	1. Pianificazione e realizzazione delle attività necessarie per le elezioni dei nuovi Direttori di Di- partimento in tempi utili per il rinnovo del Senato Accademico 2. Training e affiancamento all'uso dei principali stru- menti digitali (Cruscotto di Direzione, procedure acqui- sti e missioni on line, pro- cesso firme U-sign, piatta- forme sedute consiglio tele- matico)	1. Pianificazione e realizza- zione delle attività necessa- rie per le elezioni dei nuovi Direttori di Dipartimento in tempi utili per il rinnovo del Senato Accademico 2. Training e affiancamento all'uso dei principali stru- menti digitali (Cruscotto di Direzione, procedure acqui- sti e missioni on line, pro- cesso firme U-sign, piatta- forme sedute consiglio tele- matico) 3. Supporto alla predisposi- zione regolamento di diparti- mento alla luce del nuovo schema tipo e invio della proposta di delibera di ap- provazione agli OOGG

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	AVVIO RISK MNT.: Avviare il processo di analisi del risk management dell'Ateneo	NA	AG	Stato di realizzazione	Coperture assicurative in corso	1. Analisi dei potenziali rischi in collaborazione con il Dip. di Management e il Broker assicuratore dell'Ateneo	1. Analisi dei potenziali rischi in collaborazione con il Dip. di Mngt e il Broker assicuratore dell'Ateneo 2. Individuazione dei possibili trattamenti assicurativi per la prevenzione dei rischi	1. Analisi dei potenziali rischi in collaborazione con il Dip. di Management e il Broker assicuratore dell'Ateneo 2. Individuazione dei possibili trattamenti assicurativi per la prevenzione dei rischi 3. Prima proposta di trattamento assicurativo dei rischi agli Organi di vertice
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	NUOVA PROCEDURA MISSIONI: Avviare il passaggio all'applicativo missioni CINECA Matrice priorità: alta Q2	NA	BIL (R), PERS	Stato di realizzazione	Applicativo missioni in-house non integrato con gestionale contabilità	1. studio di fattibilità	1. studio di fattibilità 2. personalizzazione strumento e individuazione polo sperimentale	1. studio di fattibilità 2. personalizzazione strumento e individuazione polo sperimentale 3. avvio sperimentazione
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	VERBALE LAUREE DIGITALI: Verbalizzare digitalmente le sedute di laurea su tutti i poli	VR Didattica	DID	Stato di realizzazione	Processo attivo su due poli	1. adozione su 3 nuovi poli	2. adozione su 4 nuovi poli	3. adozione su tutti i poli

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Ref. di governance	Resp. gest (R) capofila	Indicatore	Valore/Situazione di partenza	Target minimo 60%	Target Intermedio 80%	Target atteso 100%
Ascolto utenti	ASCOLTO UTENTI: Garantire un adeguato livello di soddisfazione sui servizi da parte dell'utenza interna ed esterna (fonte rilevazione efficacia progetto Good Practice)	ND	Ciascuna Direzione	Quota % delle risposte positive (a partire da 4 su scala 1-6) sul totale delle risposte. Il punteggio di valutazione è su base lineare rispetto al target 100% Fonte: questionario GP	Report Good Practice o di altre rilevazioni dell'opinione degli utenti	NA	NA	>= 60% di risposte positive

3. Analisi delle aree di rischio

A cura della Direzione Affari Generali

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) è adottato annualmente dall'Ateneo con la finalità di fornire una valutazione del grado di esposizione dell'amministrazione al rischio di corruzione e indicare gli interventi organizzativi (misure di prevenzione) volti a prevenire il medesimo rischio.

Nei suoi contenuti, il PTPCT segue le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), che costituisce atto di indirizzo per le amministrazioni tenute all'adozione di misure di prevenzione di fenomeni corruttivi; per l'anno 2020 tuttavia l'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione ha comunicato, nel corso della Giornata Nazionale annualmente dedicata ai RPCT, che nell'anno 2020 il Piano Nazionale non sarebbe stato adottato.

Nella stesura del PTPCT 2021/2023 restano pertanto valide le indicazioni contenute nel PNA 2019: il PTPCT si porrà quindi in continuità con il Piano 2020/2022, e non prevederà misure di prevenzione aggiuntive rispetto a quelle ivi contenute, salvo che per le misure specifiche caratterizzate dal raccordo con gli obiettivi di performance.

Con riferimento invece alle Aree di rischio, proseguirà nell'anno 2021 la revisione del grado di rischio corruttivo nei processi dell'Ateneo, avviata nell'anno 2020 nei confronti dei processi riferiti a tre ambiti: 1. Concorsi/Procedure selettive di personale; 2. Borse di studio/Tirocini; 3. Approvvigionamenti sotto soglia.

La valutazione del 2021 sarà condotta, analogamente a quelle effettuata nel 2020, con la metodologia descritta nel PNA 2019 all'interno dell'Allegato "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"; la metodologia applicata all'Ateneo è stata già descritta nel PTPCT 2020/2022, a cui si rimanda integralmente (paragrafo 3.2 "Valutazione e trattamento del rischio").

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. Nel PTPCT del triennio 2021/2023, 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 PTPCT sarà, inoltre, 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 raccordata con gli obiettivi di performance.

Pertanto il Piano Integrato 2021-2023 verrà prontamente integrato con tale tabella non appena il PTPCT verrà approvato dal Consiglio di Amministrazione.

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 2021/2023, che sarà

deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di marzo 2021 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente⁷.

4. Comunicazione e Trasparenza

A cura della Direzione Affari Generali

Una sezione del PTPCT è dedicata specificamente alla Trasparenza, che costituisce misura primaria per prevenire la corruzione e la cattiva amministrazione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità, come rappresentato già dalla sua definizione normativa: "La trasparenza è 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" (art. 1 D.Lgs. 33/2013).

Nel triennio 2021/2023 l'Ateneo proseguirà il **costante adempimento degli obblighi di pubblicazioni** dei dati e delle informazioni previste dalla normativa vigente, nella sezione del sito denominata "[Amministrazione trasparente](#)", la cui articolazione in sottosezioni e pagine è predeterminata dall'allegato 1 del D.Lgs. 33/2013; una ricognizione degli obblighi di trasparenza (che non sono contenuti esclusivamente nel Decreto 33), è stata elaborata dall'ANAC nell'anno 2016 ([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").

Il PTPCT indica i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati nell'Allegato denominato "Matrice di responsabilità", oggetto di approvazione insieme al Piano: la Matrice è costruita partendo dall'Allegato 1 della sopracitata Delibera ANAC n. 1310/2016, a cui è aggiunta una colonna con l'indicazione della Struttura in possesso dei dati da pubblicare. Per ciascun obbligo di pubblicazione si considera responsabile del dato la/il Direttrice/Direttore della Struttura indicata come competente a fornirlo; la Direzione competente alla pubblicazione è la Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning, salvi i casi di esportazione automatizzata dei flussi da banche dati alimentate dalle Strutture competenti per materia (riportati nella Matrice). 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, e ne devono pertanto assicurare 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 possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza, la riutilizzabilità e la pubblicazione in formato di tipo aperto, oltre che il rispetto dei principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel Regolamento generale sulla protezione dei dati n. 2016/679 (RGPD).

⁷ 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)

A presidio della completezza ed aggiornamento dei dati pubblicati opera un sistema di monitoraggio ormai consolidato, strutturato su più livelli:

- monitoraggio attuato dai Referenti TAC sugli obblighi di pubblicazione di competenza della propria Struttura, che ne riferiscono periodicamente 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 (salve proroghe ad hoc), e riguardano la presenza, la completezza, l'aggiornamento e il formato di pubblicazione aperto ed elaborabile dei dati oggetto di verifica (i documenti che il Nucleo di Valutazione redige per attestare la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione 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>).

Un "monitoraggio esterno" è infine sempre possibile da parte dell'ANAC, che nella sua attività di vigilanza d'ufficio può in ogni momento esaminare i contenuti delle attestazioni OIV per verificarne la concordanza con quanto effettivamente pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" su un campione selezionato di soggetti.

Azioni di trasparenza ulteriori all'adempimento degli obblighi di pubblicazione saranno nel 2021:

- in continuità con gli anni precedenti, lo svolgimento della **Giornata della trasparenza**, che rappresenta un momento di condivisione con gli stakeholder dell'Ateneo dello stato di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ed altresì una formazione 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);
- in continuità con gli anni precedenti, il continuo **presidio dei contenuti** della trasparenza internet e della "trasparenza intranet" da parte dello Staff di supporto alla RPCT;
- gli **incontri periodici** della RPCT con i Referenti TAC;
- il lancio di un'indagine di **customer satisfaction** sui contenuti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente", al fine di verificare l'interesse dell'utenza e di raccogliere suggerimenti e proposte sul tema della Trasparenza.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia alla sezione dedicata alla Trasparenza all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021/2023, che sarà approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di marzo 2021 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).

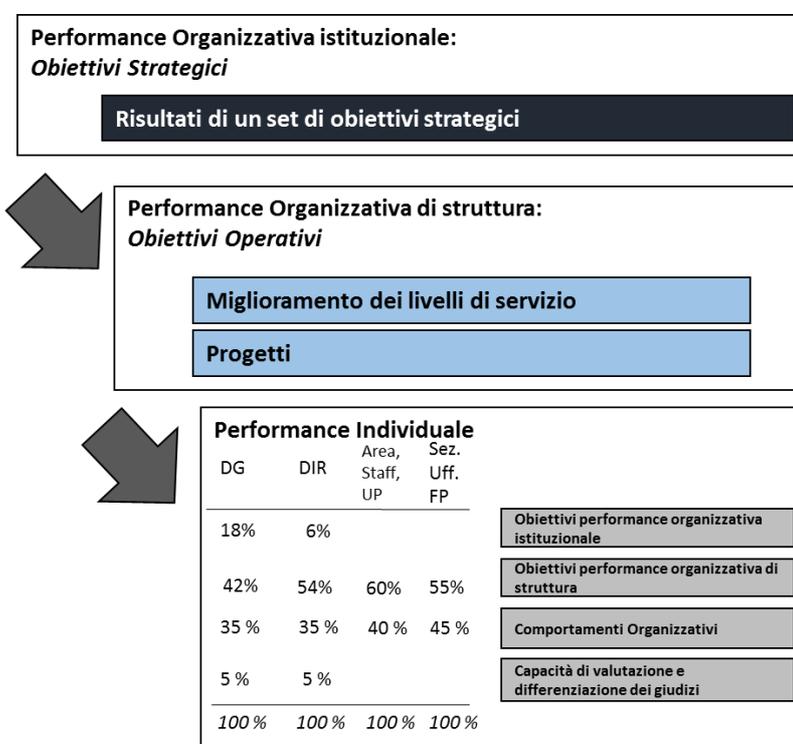
5. La performance individuale

A cura della Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

La performance individuale, così come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si riferisce a non più di quattro obiettivi organizzativi assegnati a ciascun Direttore. Tali obiettivi sono stati individuati a partire dagli obiettivi di performance organizzativa di struttura e sono stati individuati sulla base della loro rilevanza rispetto all'azione dirigenziale.

Si ricorda che la valutazione della performance individuale della Direttrice Generale, dei Dirigenti, dei Responsabili titolari di incarico manageriale e dei titolari di funzione professionale, si articola in diverse componenti così come dettagliato nello schema sotto riportato:

Figura 2 Dimensioni di valutazione della performance individuale



Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura del personale non dirigente, titolare di incarico manageriale o professionale, verranno assegnati entro marzo 2021 così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La tabella riportata di seguito indica le competenze comportamentali e i comportamenti organizzativi da prendere in considerazione per la relativa componente di performance individuale. Si precisa che, per il 2021, è stata inserita una nuova competenza comportamentale relativa alla capacità di integrare efficacemente le tecnologie digitali nei processi di lavoro in modalità ibrida (in presenza e agile).

Tabella 3 - Comportamenti organizzativi

COMPETENZA COMPORTAMENTALE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE Capacità di leggere il contesto, identificando approcci, idee e soluzioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, 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 migliorare i processi di lavoro
	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 alla realizzazione degli obiettivi	LEAD001 Dà principi e linee di comportamento
	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 dell'utente
	SERV002 Monitora la soddisfazione dell'utente
	SERV003 Integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti
COLLABORAZIONE TRASVERSALE Capacità di collaborare attivamente con i/le colleghi/e e con gli interlocutori interni ed esterni 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
	COLL002 Pianifica e realizza 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, al fine di comprenderne gli aspetti rilevanti e saper elaborare differenti alternative di soluzione, scegliendo la più vantaggiosa e assumendosi la responsabilità del perseguimento	PROBL001 Coglie gli aspetti essenziali dei problemi e sa circoscriverne i confini
	PROBL002 Anticipa l'insorgenza di problemi e propone ipotesi di risoluzione e relativi piani di azione e rimodulando l'organizzazione dei processi ove necessario
	PROBL003 Si assume la responsabilità di perseguire le soluzioni proposte
RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA Capacità di contribuire allo sviluppo di una cultura organizzativa orientata al benessere e alla crescita professionale	BEN001 Promuove la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
	BEN002 Alimenta anche al di fuori della propria struttura di appartenenza un clima di collaborazione e integrazione contribuendo a costruire rapporti di stima e fiducia
	BEN003 Contribuisce a determinare i fabbisogni formativi per il proprio ambito professionale
SVILUPPO COMPETENZE DIGITALI Capacità di integrare efficacemente le tecnologie digitali nei processi di lavoro	DIG001 Interagisce e collabora anche attraverso piattaforme virtuali di comunicazione
	DIG002 Utilizza gli strumenti digitali nel rispetto dell'equilibrio e della conciliazione vita-lavoro
	DIG003 Risolve problemi complessi anche attraverso l'introduzione e l'utilizzo consapevole ed efficace degli strumenti digitali

Si riportano infine nel prospetto le modalità di valutazione delle competenze comportamentali e dei relativi comportamenti organizzativi.

Tab 4 – Modalità di valutazione delle competenze comportamentali e dei 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:

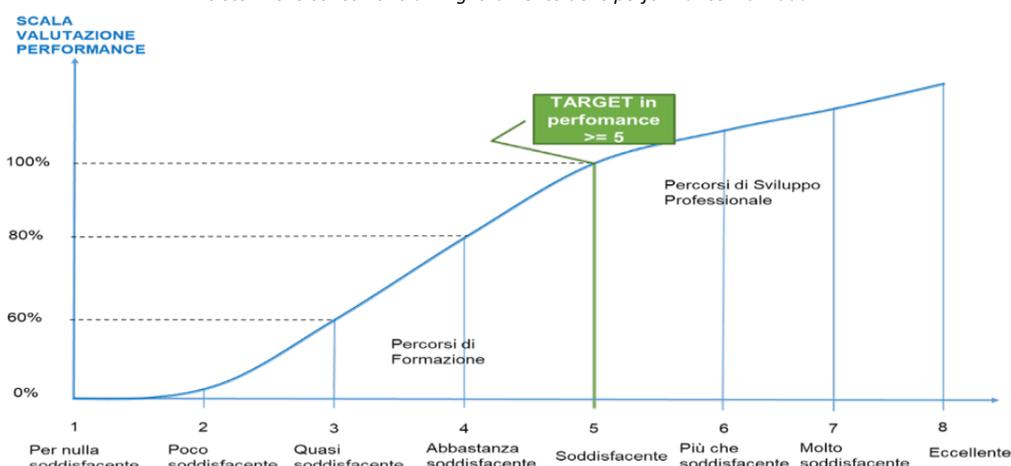
1. per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti;
2. poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono scarsamente efficaci;
3. quasi soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si presentano in modo discontinuo 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 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 riportano di seguito il grafico che sintetizza i diversi sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali sui comportamenti organizzativi e la tabella con le competenze comportamentali assegnate per il 2021.

Sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali



5.1 La performance individuale della Direttrice Generale

In considerazione della scadenza dell'incarico della Direttrice Generale al 13 maggio 2021, la valutazione individuale comprenderà esclusivamente la dimensione della performance organizzativa di struttura (per il 60%) e la dimensione dei comportamenti organizzativi (per il 40%).

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, ha assegnato alla Direttrice Generale 4 obiettivi, individuati tra gli obiettivi organizzativi di struttura, così come riportati nella tabella seguente. Il target atteso è stato definito in ragione della durata dell'incarico.

Tabella 5: Obiettivi assegnati alla Direttrice Generale

Obiettivo	Indicatore: KPI/ Attività	Valore iniziale	Target 100%
Definire un Piano di valorizzazione delle competenze e delle professionalità di UniTO e attuare le azioni previste per il 2021	Stato di realizzazione	Sistema di gestione delle competenze – I release (ruoli manageriali)	Elaborazione del documento analisi della situazione esistente, individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'attuale sistema di Gestione e Sviluppo del PTA.
Sperimentare l'istituto della premialità per il Personale Tecnico-Amministrativo	Stato di realizzazione	Linee guida operative per l'applicazione Regolamento premialità al personale t/a	Attuazione delle azioni previste nelle "Linee guida operative per l'applicazione del regolamento premialità al personale t-a", per l'avvio della sperimentazione, compresa un'adeguata diffusione della comunicazione dell'iniziativa al personale TA, ai Dirigenti e ai Direttori di Dipartimento.
Ottimizzare la gestione del rapporto di lavoro con soggetti con disabilità, realizzando interventi di sistematizzazione e miglioramento dei servizi erogati	Stato di realizzazione	Procedure esistenti	Individuazione di soluzioni finalizzate ad una ottimizzazione della gestione del rapporto di lavoro con soggetti portatori di disabilità
Migliorare i processi necessari a fornire servizi agli studenti con disabilità e DSA e rivedere le modalità di comunicazione di tali servizi	Stato di realizzazione	Ricognizione da effettuare	Analisi dei processi esistenti con individuazione di attori e responsabilità

5.2 La Performance Individuale delle/dei Direttrici/Direttori delle Direzioni di Ateneo

La Direttrice Generale ha assegnato ai dirigenti gli obiettivi individuali selezionandoli tra gli obiettivi organizzativi di ciascuna Direzione, così come evidenziato nella tabella n.5 (obiettivi individuali in colore verde):

Tabella 6: selezione degli obiettivi individuali per Direzione

AG	AIPQV	BIL	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE
PIANO SEDI EXTRAMETR	INIZIATIVE ACCGLIENZA STUDENTI INTERNAZ.	NUOVA GESTIONE MASTER	NUOVA GESTIONE MASTER	AZIONI SOSTENIB AMBIENT	PIANO VALORIZ. PTA	PIANO VALORIZ. PTA	PERCORSI ALTO APPRENDISTATO	CONTRATTO GESTIONE RIFIUTI SPECIALI	PIANO CYBER SECURITY
INSEDIAMENT NUOVI OOGG	PAGINA WEB RISORSE DOTTORATI	ALBO FORMATORI T&L CENTER	ALBO FORMATORI T&L CENTER	DOC. PROGETTAZ. PARTECIPATA SPAZI	SPERIMENTAZ PREMI ALITA' PTA	SPERIMENTAZ PREMI ALITA' PTA	SPAZIO RICERCA E INCENTIVI	FASCICOLO DIGITALE EDIFICI	VIRTUAL CAMPUS
AVVIO RISK MNT.	SURVEY OPISTUD UNITA	NUOVA PROCEDURA MISSION	SURVEY OPISTUD UNITA	MONIT CONSUMI ENERGIA	INSEDIAMENT NUOVI OOGG	NUOVA PROCEDURA MISSIONI	PAGINA WEB RISORSE DOTTORATI	REVISIONE PROCESSO VALUTAZ. RISCHI SICUR.	CRUSCOTTI SUPPORTO DECISIONI
	RICONOSCIMENTO SEMPLIFICATO CFU ESTERI		RICONOSCIMENTO SEMPLIFICATO CFU ESTERI	IMPRONTA AMBIENTE			CASI STUDIO TM		SPAZIO RICERCA
	RECLUTAMENTO CEL		NUOVO TARM E ORIENTA ONLINE	GESTIONE IN QUALITA IMMOBILI		RECLUTAMENTO CEL			
SERVIZI STUDENTI SEDI EXTRAMETR			VERBALE LAUREE DIGITALI		OTTIMIZZAZIONE PROCESSI STUD. DISABIL		ACCESSIBILITA EBOOK BIBLIOTECHE		
RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABILI	INCENTIVI MOBILITA' STUDENTI SVANTAGG	BILANCIO DI GENERE	OTTIMIZZAZIONE PROCESSI STUD. DISAB	AZIONI ACCESSIBILITA SPAZI	PIANO FORMAZIONE PARITA'	RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABILI	RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABILI	RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABILI	ACCESSIBILITA' VIRTUALE
ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI	ASCOLTO UTENTI

5.3 Obiettivi del Responsabile TAC

A completamento della performance individuale dei Dirigenti, come previsto da Piano Nazionale Anticorruzione⁸, si riportano nel seguito gli obiettivi 2021 per il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Tabella 7: Obiettivi assegnati al Responsabile TAC

Obiettivo	Indicatore: KPI/Attività	Valore iniziale	Target 60%	Target 80%	Target 100%
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	Piano triennale trasparenza e anticorruzione redatto e pubblicato	n.d.	Piano in bozza	Piano redatto	Redatto e approvato entro il 31 marzo
Monitoraggio dell'attuazione del Piano PTPCT	Percentuale azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle pianificate (%)	n.d.	[65%-75%]	[76%-90%]	[91%-100%]

⁸ 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. Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

A cura della Direzione Bilancio e Contratti

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. 8: Stima del costo del personale e delle risorse assegnate sugli obiettivi di performance organizzativa di struttura

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	NUOVA GESTIONE MASTER	Costo del personale (€)			35.441		32.101							67.542
	Proporre un modello gestionale dei Master valorizzando le attività di promozione e ottimizzando le risorse impiegate	Risorse economiche (€)												0
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	PERCORSI ALTO APPRENDISTATO:	Costo del personale (€)									143.424			143.424
	Valorizzare i percorsi di apprendistato in alta formazione e ricerca post lauream mediante progettazione e realizzazione delle azioni di comunicazione e informazione verso gli stakeholder interni ed esterni	Risorse economiche (€)												0
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	SURVEY OPISTUD UNITA:	Costo del personale (€)		4.350			32.219							36.570
	Implementare un questionario online di rilevazione dell'esperienza degli studenti del progetto UNITA su qualità della didattica, dell'apprendimento e dei servizi	Risorse economiche (€)												0
1.1 Rafforzare il senso di Comunità	PIANO VALORIZ. PTA:	Costo del personale (€)				60.756			55.822	59.364				175.942
	Definire un Piano di valorizzazione delle competenze e delle professionalità di UniTO e attuare le azioni previste per il 2021	Risorse economiche (€)				8.000			120.000	7.000				135.000
1.1 Rafforzare il	SPERIMENTAZ PREMIALITA' PTA:	Costo del personale (€)				13.477			44.993	54.110				112.579

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
senso di Comunità	Sperimentare l'istituto della premialità per il Personale Tecnico-Amministrativo	Risorse economiche (€)								450.000				450.000
1.2 Consolidare la cultura della parità	BILANCIO DI GENERE:	Costo del personale (€)			17.295									17.295
	Predisporre un Bilancio di Genere di Ateneo a partire dall'esperienza contenuta nel report di sostenibilità di Ateneo	Risorse economiche (€)												0
1.2 Consolidare la cultura della parità	PIANO FORMAZIONE PARITA':	Costo del personale (€)							25.889					25.889
	Definire un Piano di formazione in ambito cultura della parità e contrasto alle discriminazioni e realizzazione delle azioni previste per il 2021	Risorse economiche (€)							10.000					10.000
1.2 Consolidare la cultura della parità	SERVIZI STUDENTI SEDI EXTRAMETR:	Costo del personale (€)	36.345											36.345
	Verificare i servizi erogati agli studenti nelle sedi extra metropolitane e adottare interventi di miglioramento e omogeneizzazione rispetto ai servizi erogati a livello di Ateneo, sensibilizzando anche le azioni a livello locale e territoriale	Risorse economiche (€)												0
1.2 Consolidare la cultura della parità	RAPPORTI DI LAVORO SOGGETTI DISABIL:	Costo del personale (€)	23.507			13.477				61.279	4.350	17.295		119.909
	Ottimizzare la gestione del rapporto di lavoro con soggetti con disabilità realizzando interventi di sistematizzazione e miglioramento dei servizi erogati	Risorse economiche (€)								15.000				15.000
1.2 Consolidare la cultura	AZIONI ACCESSIBILITA SPAZI:	Costo del personale (€)						18.253						18.253

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
della parità	Accessibilità spazi: Sviluppare un piano di miglioramento dell'accessibilità per le sedi di UniTo	Risorse economiche (€)												0
1.2 Consolidare la cultura della parità	ACCESSIBILITA' VIRTUALE:	Costo del personale (€)											45.812	45.812
	Accessibilità virtuale: incrementare il numero di contenuti multimediali sottotitolati e introdurre un servizio di sottotitolazione "self service" per alcune categorie di utenti	Risorse economiche (€)											40.000	40.000
1.2 Consolidare la cultura della parità	OTTIMIZZAZIONE PROCESSI STUD. DISAB:	Costo del personale (€)				42.610	28.879		57.652					129.142
	Migliorare i processi necessari a fornire servizi agli studenti con disabilità e DSA e rivedere le modalità di comunicazione di tali servizi	Risorse economiche (€)				5.000			5.000					10.000
1.2 Consolidare la cultura della parità	ACCESSIBILITA EBOOK BIBLIOTECHE:	Costo del personale (€)									22.496			22.496
	Attivare sperimentalmente un servizio di accesso a testi in formato digitale per utenti con disabilità e DSA	Risorse economiche (€)												0
1.2 Consolidare la cultura	INCENTIVI MOBILITA' STUDENTI SVANTAGG:	Costo del personale (€)		4.350										4.350

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
della parità	Incentivare la partecipazione alle esperienze di mobilità internazionale per chi si trova in condizioni svantaggiate a causa di motivi economici, sociali, culturali, di disabilità, o che necessitano comunque di esigenze speciali, anche attraverso forme più flessibili di mobilità (virtual exchange e di blended/virtual mobility)	Risorse economiche (€)		50.000										50.000
1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	AZIONI SOSTENIB AMBIENT:	Costo del personale (€)						12.945						12.945
	Realizzare 3 iniziative per la sostenibilità ambientale	Risorse economiche (€)						100.000						100.000
1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità	CONTRATTO GESTIONE RIFIUTI SPECIALI:	Costo del personale (€)										44.993		44.993
	Consolidare e valorizzare le politiche di sostenibilità ambientale di UniTo agendo sul censimento e la gestione, tramite la creazione di un contratto quadro o l'utilizzo di uno esistente , dei rifiuti non assimilabili ad RSU	Risorse economiche (€)												
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	DOC. PROGETTAZ. PARTECIPATA SPAZI:	Costo del personale (€)						23.507						23.507
	Predisporre un documento di indirizzo progettuale partecipato	Risorse economiche (€)												0
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	MONIT CONSUMI ENERGIA:	Costo del personale (€)						18.253						18.253
	Effettuare un check up dei consumi e dei costi energetici per gli edifici di Ateneo	Risorse economiche (€)												0

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	IMPRONTA AMBIENTE:	Costo del personale (€)						13.902						13.902
	Avviare il calcolo dell'impronta ambientale degli edifici di Ateneo	Risorse economiche (€)												0
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	GESTIONE IN QUALITÀ IMMOBILI:	Costo del personale (€)						18.253						18.253
	Avviare la gestione in qualità degli edifici di Ateneo	Risorse economiche (€)												0
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	FASCICOLO DIGITALE EDIFICI:	Costo del personale (€)										39.271		39.271
	Proseguire con attività di censimento ed aggiornamento documentale dedicato alla realizzazione di fascicolo tecnico digitale per ciascun edificio di Ateneo	Risorse economiche (€)										50.000		50.000
2.1 Trasformare gli spazi in luoghi di cultura	PIANO SEDI EXTRAMETR:	Costo del personale (€)	60.756											60.756
	Elaborare un Piano di attuazione del progetto degli insediamenti universitari sul territorio regionale e realizzare le azioni previste per il 2021	Risorse economiche (€)												0
2.2 Creare nuove opportunità attraverso la	PIANO CYBER SECURITY:	Costo del personale (€)											54.544	54.544
	Predisporre un Piano di Cybersecurity di Ateneo e un modello di censimento degli incidenti	Risorse economiche (€)											40.000	40.000
2.2 Creare nuove opportunità	VIRTUAL CAMPUS:	Costo del personale (€)											33.059	33.059

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
attraverso la	Realizzare le azioni di UniTO per il Virtual Campus internazionale sulla base del WP 5 di UNITA: integrazione e utilizzo delle credenziali di Ateneo, integrazione con Moodle, attivazione sistema di micro credenziali	Risorse economiche (€)											40.000	40.000
	CRUSCOTTI SUPPORTO DECISIONI:	Costo del personale (€)											53.587	53.587
2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale	Potenziare il sistema informativo di supporto alle decisioni attraverso l'implementazione di: 1) cruscotto progetti di ricerca 2) osservatorio abbandoni corsi di studio 3) analisi what-if per il budget 4) cruscotto KPI di funzionamento dell'infrastruttura e dei servizi digitali 5) cruscotto All Digital per il monitoraggio dell'evoluzione digitale dell'Ateneo 6) cruscotto per il monitoraggio dell'occupazione effettiva delle aule 7) sezione intranet dedicata	Risorse economiche (€)											100.000	100.000
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	RICONOSCIMENTO SEMPLIFICATO CFU ESTERI:	Costo del personale (€)		165.489			22.496							187.985
	Rivedere il processo di riconoscimento dei CFU nell'ambito della mobilità internazionale degli studenti, a partire dai programmi di mobilità e dal progetto UNITA, includendo l'introduzione della virtual mobility e di nuove forme più flessibili di mobilità internazionale (Flexibility Window).	Risorse economiche (€)												0

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
	INIZIATIVE ACCGLIENZA STUDENTI INTERNAZ:	Costo del personale (€)		77.455										77.455
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	Rendere più efficace la comunicazione delle iniziative di internazionalizzazione promosse da UNITO nei confronti degli utenti internazionali, con riferimento anche alla comunità del progetto UNITA, a partire dalle traduzioni di bandi e modulistica e promuovere l'offerta didattica di Unito a livello internazionale attraverso strumenti digitali.	Risorse economiche (€)		30.000										30.000
2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali	RECLUTAMENTO CEL:	Costo del personale (€)		36.719						36.719				73.438
	Definire le nuove modalità di reclutamento dei CEL dando così attuazione al Piano CEL e avviare le relative procedure concorsuali	Risorse economiche (€)								800				800
	PAGINA WEB RISORSE DOTTORATI:	Costo del personale (€)		40.929							39.042			79.971
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	Allestire una sezione web per la consultazione delle informazioni utilizzate per la distribuzione delle risorse relative ai Dottorati di Ricerca	Risorse economiche (€)												0
	SPAZIO RICERCA:	Costo del personale (€)											31.144	31.144

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	Implementare un cruscotto direzionale di monitoraggio e presidio degli indicatori strategici della Ricerca e Terza Missione integrato con cruscotto direzionale di Ateneo	Risorse economiche (€)											150.000	150.000
3.1 Innovare e valorizzare la ricerca	SPAZIO RICERCA E INCENTIVI	Costo del personale (€)									464.683			464.683
	Sviluppare un'unica interfaccia, integrata, completa, aggiornata, per la valorizzazione delle competenze e dei risultati della ricerca e terza missione rivolta alla comunità universitaria e ai diversi attori sociali	Risorse economiche (€)									25.000			25.000
3.2 Innovare e valorizzare la didattica	ALBO FORMATORI T&L CENTER:	Costo del personale (€)			23.507		22.496							46.003
	Predisporre un albo per le coperture degli insegnamenti presso il Teaching & Learning Center	Risorse economiche (€)												0
3.2 Innovare e valorizzare la didattica	RNUOVO TARM E ORIENTA ON LINE:	Costo del personale (€)					92.349							92.349
	evisionare il modello di TARM di Ateneo, da TARM unico a TARM disciplinare in attuazione delle decisioni assunte dalla Commissione OTP di Ateneo e implementare modalità di orientamento online	Risorse economiche (€)												
3.3 Irradiare l'innovazione	CASI STUDIO TM:	Costo del personale (€)									223.556			223.556

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
	Supportare e valorizzare l'impatto delle azioni di ricerca, trasferimento tecnologico e della conoscenza, public engagement dell'Ateneo e delle sue strutture attraverso l'individuazione di Casi Studio e la progettazione di specifici processi di accompagnamento e monitoraggio	Risorse economiche (€)												0
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	REVISIONE PROCESSO VALUTAZ. RISCHI SICUR:	Costo del personale (€)										41.653		41.653
	Avviare l'aggiornamento della valutazione dei rischi e la redazione dei relativi Documenti in modo omogeneo per tutto l'Ateneo	Risorse economiche (€)										70.000		70.000
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	INSEDIAMENTI NUOVI OGG:	Costo del personale (€)	39.271											39.271
	Sviluppare il processo di rinnovo degli Organi Centrali fino all'insediamento degli Organi mediante azioni di organizzazione e di avvio del proprio funzionamento	Risorse economiche (€)												0
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	INSEDIAMENTI NUOVI OGG	Costo del personale (€)							86.508					86.508
	Garantire l'insediamento dei nuovi Direttori di Dipartimento e supportarli nella fase di avvio del nuovo ruolo	Risorse economiche (€)												0
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	AVVIO RISK MNT.	Costo del personale (€)	45.600											45.600
	Avviare il processo di analisi del risk management dell'Ateneo	Risorse economiche (€)												0
Miglioramento continuo	NUOVA PROCEDURA MISSIONI:	Costo del personale (€)			52.832					28.826				81.658

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo		AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SILOM	SIPE	Totale
(obiettivo permanente)	Avviare il passaggio all'applicativo missioni CINECA	Risorse economiche (€)			20.000					3.600				123.600
Miglioramento continuo (obiettivo permanente)	VERBALE LAUREE DIGITALI:	Costo del personale (€)					4.350							4.350
	Verbalizzare digitalmente le sedute di laurea su tutti i poli	Risorse economiche (€)												0
	ASCOLTO UTENTI:	Costo del personale (€)	17.444	4.350	4.350	44.387	4.350	13.147	38.260	41.920	4.350	4.350	48.279	225.189
Ascolto utenti	Garantire un adeguato livello di soddisfazione sui servizi da parte dell'utenza interna ed esterna (fonte rilevazione efficacia progetto Good Practice)	Risorse economiche (€)							7.000	28.000				28.000
		Totale costo del personale (€)	222.923	333.643	133.425	174.707	239.243	118.258	309.123	282.218	901.903	147.561	266.424	3.129.429
		Totale risorse economiche (€)	0	80.000	20.000	13.000	0	100.000	142.000	504.400	25.000	120.000	370.000	1.374.400

7 Piano Organizzativo Del Lavoro Agile: Programmazione del Lavoro Agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

7.1 Riferimenti Normativi

A cura della Direzione Personale

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La Legge 22 maggio 2017, n.81, “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “*in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*”.

Attraverso la Direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come misura straordinaria per affrontare l’emergenza.

Gli interventi normativi più significativi sono:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL n.9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015)

- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente se non forniti dall'Amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- Previsione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì', le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)
- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le Linee Guida per il POLA.

7.2 Lo stato di attuazione

A cura della Direzione Personale

SPERIMENTAZIONE LAVORO AGILE Anno 2019

L'Università degli Studi di Torino, in seguito alla sottoscrizione del Protocollo sindacale siglato il 25 ottobre 2018, ha avviato una sperimentazione del Lavoro Agile della durata di 6 mesi e con un accesso previsto nella misura massima del 25% del personale di ciascuna struttura.

Le caratteristiche della suddetta prestazione di lavoro erano le seguenti:

- max 4 gg. al mese.
- rispetto della fascia 8:00-20:00 da lun a ven

- nulla osta del/della Direttore/Direttrice della struttura di appartenenza
- uso di apparecchiature e connessioni proprie
- obbligo di contattabilità telefonica e/o via mail per tutta la durata dell'orario di servizio
- diritto alla disconnessione
- necessaria idoneità del luogo di lavoro (riservato, sicuro raggiungibile via telefono o mail)
- formazione on-line obbligatoria
- stipulazione di un accordo individuale, contenente il progetto con obiettivi, indicatori e target
- monitoraggio a cura della Direzione Personale e del CUG di Ateneo

All'esito della procedura avviata, sono state presentate n. 262 domande di lavoro agile:

- n. 23 dai Dipartimenti
- n. 239 dalle Direzioni
- n. 28 ritirate in favore del telelavoro
- n. 19 ritirate prima dell'inizio della sperimentazione
- n. 3 non autorizzate,
- n. 2 ritirate per intervenuta cessazione dal servizio

Sono stati firmati quindi n. 218 contratti di lavoro agile con decorrenza 1° aprile 2019 e scadenza 30 settembre 2019. Il 1° ottobre 2019 sono stati prorogati n. 213 contratti lavoro agile per ulteriori sei mesi. Sono state registrate n. 5 rinunce.

Figura 3: suddivisione donne/uomini in lavoro agile

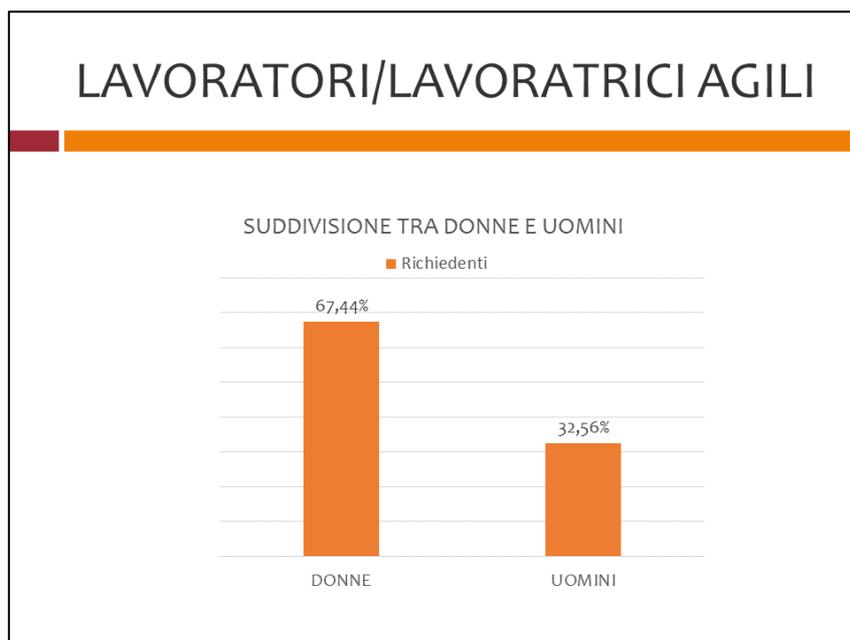


Figura 4: Lavoratori/lavoratrici agili per struttura

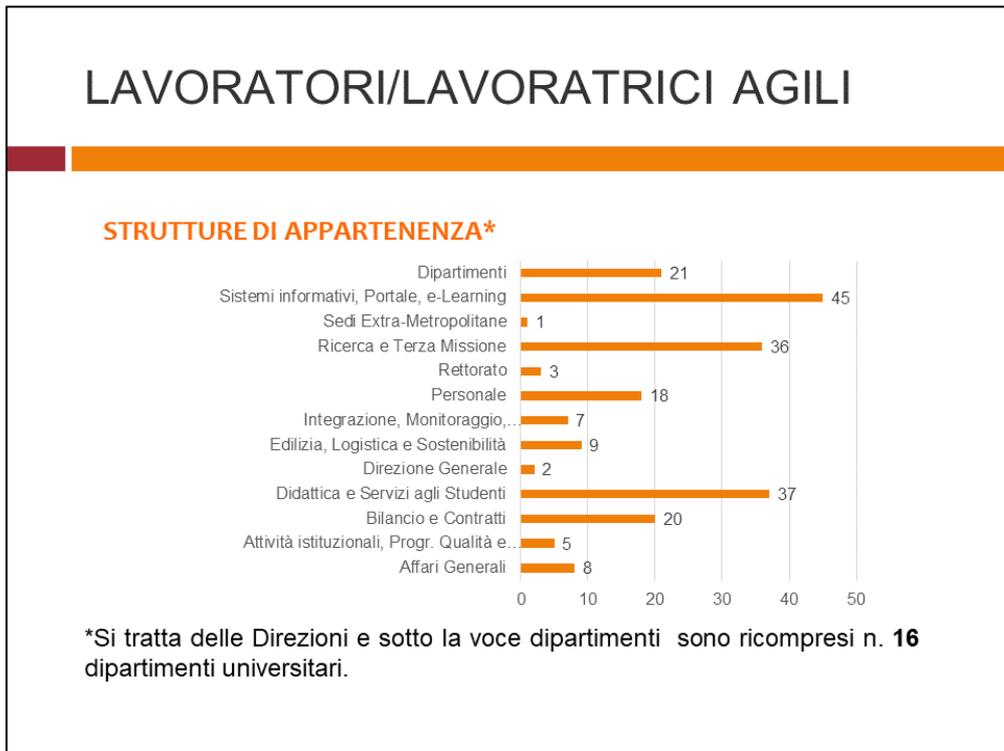
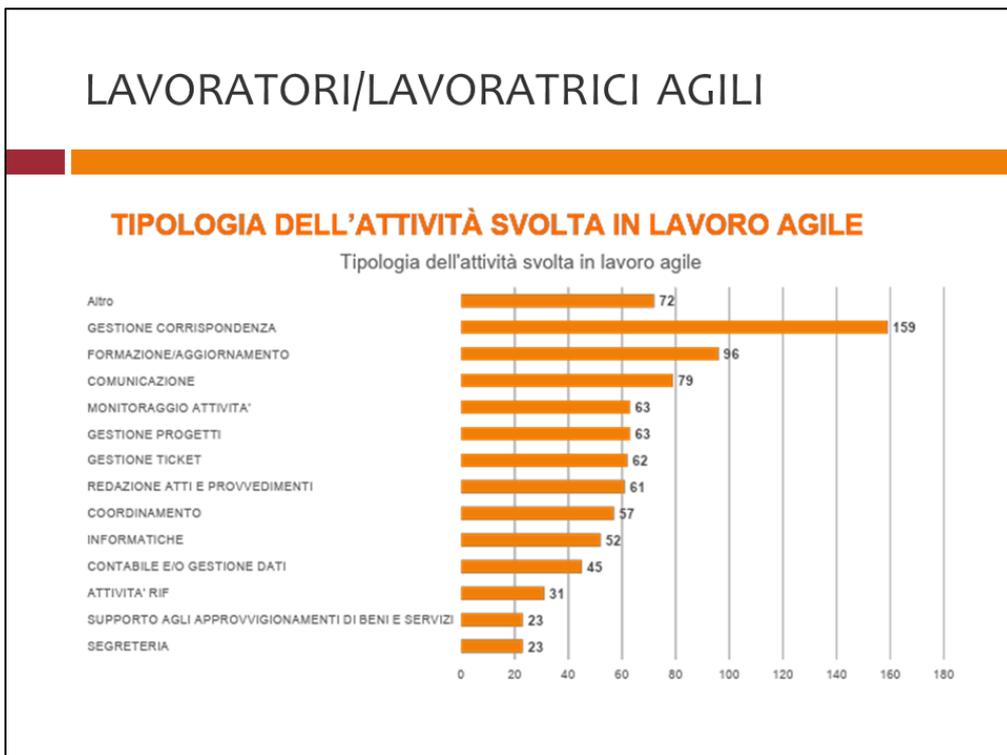


Figura 5: tipologia di attività svolte in lavoro agile



Il monitoraggio è stato effettuato attraverso due questionari a cura della Direzione Personale nell'arco temporale dal 29.10.2019 al 18.11.2019: uno è stato sottoposto al personale che aveva sottoscritto l'accordo individuale e l'altro ai/alle responsabili, con l'obiettivo di monitorare, da parte dell'Amministrazione,

l'efficacia lavorativa e la funzionalità organizzativa di questo nuovo modo di lavorare; sono stati altresì indagati gli aspetti concordati con la parte sindacale.

Il questionario per il personale è stato inviato via mail ai/le **215** lavoratori/lavoratrici in lavoro agile con l'invito a restituirlo compilato non in forma anonima e visto dal/lla proprio/a responsabile. Hanno risposto 210 lavoratrici/ori (**97,6%**).

Il Questionario per i responsabili è stato inviato via mail ai/le **92** Responsabili di unità organizzativa in cui era presente almeno un/una dipendente in lavoro agile con l'invito a restituirlo compilato non in forma anonima e visto dal/lla proprio/a direttore/direttrice. Hanno risposto **79** responsabili (**85,8 %**).

LAVORO AGILE EMERGENZIALE Anno 2020

La sperimentazione effettuata nel 2019 ha reso più agevole per l'Amministrazione fronteggiare nel 2020 l'emergenza da Covid-19.

A partire dal 27.02.2020 l'Ateneo, in applicazione della direttiva n.1/2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha comunicato al proprio personale la definizione di temporanee e straordinarie modalità di utilizzo degli istituti della flessibilità, del lavoro agile e del telelavoro, al fine di contemperare le esigenze della salute pubblica con la continuità dell'azione amministrativa, limitate alla situazione eccezionale e limitate al perdurare della stessa.

A seguito dell'aggravarsi dell'emergenza e delle connesse misure straordinarie, in data 20 marzo 2020, l'Amministrazione universitaria ha dato a tutto il personale indicazione di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile dal proprio domicilio, organizzando con il proprio Responsabile le attività da svolgere a distanza.

Parallelamente, è stato evidenziato il seguente elenco delle funzioni essenziali da garantire con personale in presenza, con adeguata alternanza e rotazione:

- Supporto agli esami, alle sedute di laurea e alla didattica a distanza
- Servizi ICT e WEB (ad esempio, assistenza alle postazioni di lavoro, ai sistemi applicativi e alle piattaforme, alla rete e ai data center)
- Attività del Rettorato, della Direzione Generale e Organi collegiali
- Pagamento stipendi e altri emolumenti
- Assunzioni e prese di servizio
- Servizi di sicurezza degli edifici e delle persone, portierato
- Servizi di manutenzione e approvvigionamento connessi all'emergenza.

Per quanto riguarda le attività di ricerca, sono state limitate a esigenze improrogabili, individuate dai Direttori/Direttrice di Dipartimento in collaborazione con i Responsabili dell'attività di ricerca, quali a titolo esemplificativo: presidio grandi apparecchiature, cura di piante, animali e cellule, controlli e rilievi di prove sperimentali.

A partire dal mese di luglio 2020, in linea con i provvedimenti legislativi (art.263 D.L. 34/2020 poi convertito con modificazioni nella legge n.77/2020), l'Amministrazione ha gradualmente affiancato al lavoro agile il lavoro in presenza, con percentuali variabili nel tempo – in ottemperanza ai diversi D.P.C.M. succedutisi nel tempo, connessi all'andamento emergenziale.

Pertanto l'andamento relativo al lavoro agile nell'anno 2020 risulta:

Figura 6: andamento del lavoro agile nel corso del 2020

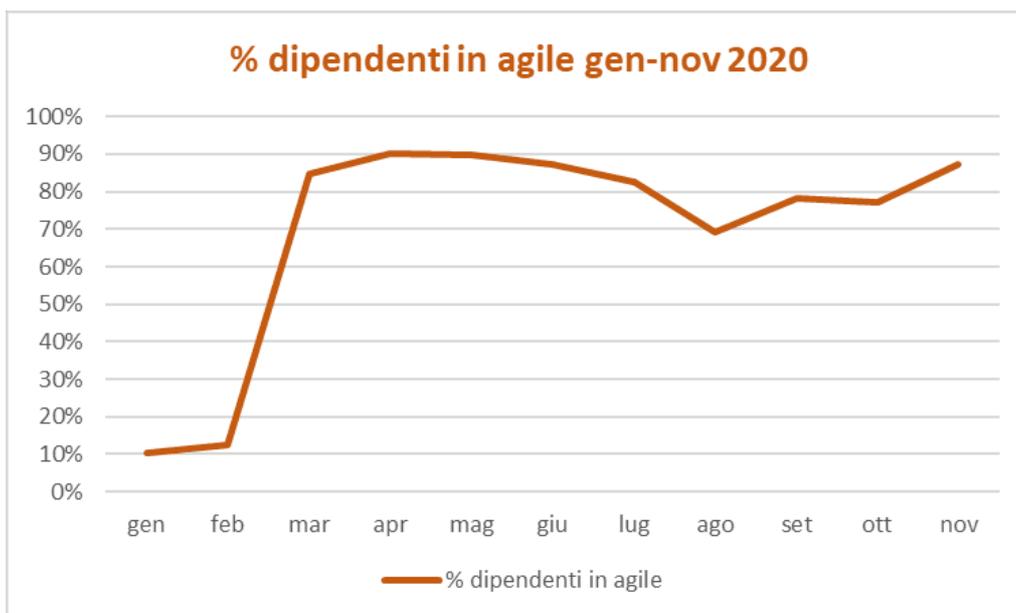
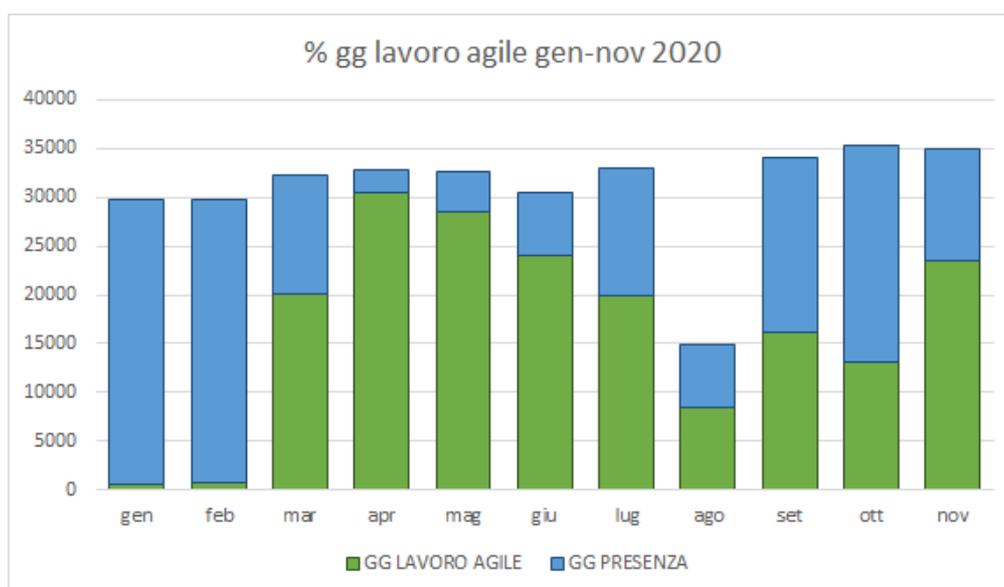


Figura 7: giornate di lavoro in presenza e in agile nel 2020



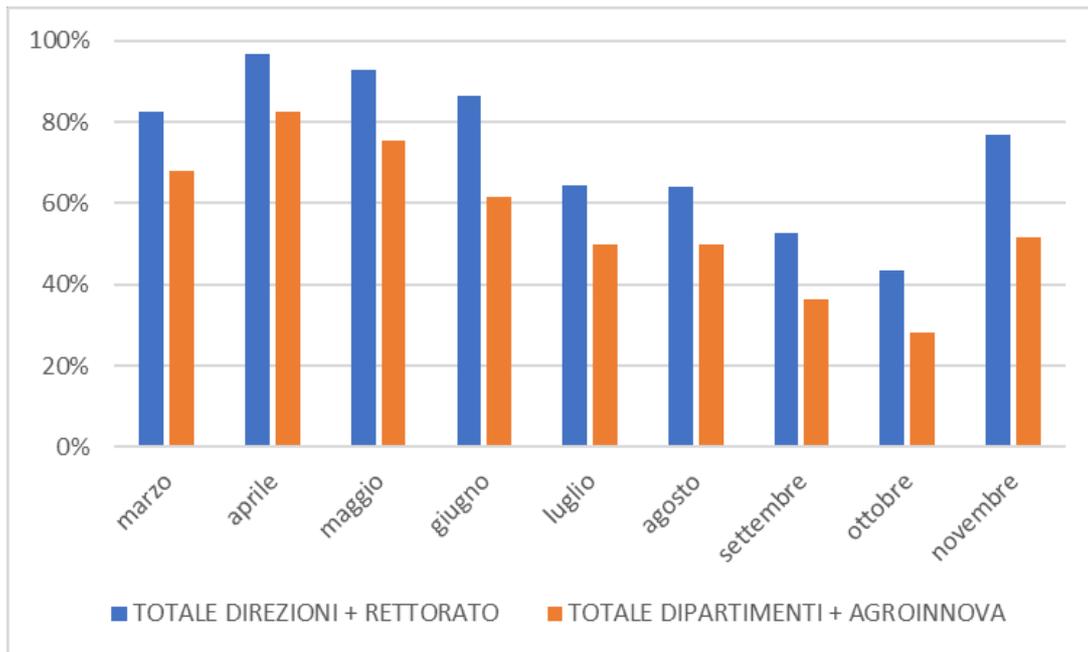
Come si desume chiaramente dalle tabelle sopra riportate, con la normativa emergenziale, l'Ateneo ha ampliato notevolmente il numero dei/delle dipendenti che possono lavorare, se del caso a rotazione, da remoto.

Partendo dalla situazione pre-emergenziale l'Ateneo aveva in lavoro agile:

a gennaio 2020, n 191 dipendenti, al primo picco di marzo 2020, n. 1571, fino agli ultimi mesi (dato novembre 2020): 1612 dipendenti.

Ai fini del presente Piano è interessante analizzare la distribuzione degli attuali lavoratori agili rispetto all'articolazione organizzativa delle strutture, sia direzionali che dipartimentali da cui si può evincere che tutte le attività, se pure in percentuale diversa, possono essere lavorate agilmente.

Figura 8: distribuzione degli attuali lavoratori agili rispetto all'articolazione organizzativa



LE MODALITA' ATTUATIVE DAL 2021

1. Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile l'Ateneo si pone i seguenti obiettivi principali:

- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Migliorare il benessere organizzativo del personale, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Razionalizzare le risorse strumentali, attuando risparmi;
- Riprogettare gli spazi di lavoro, attuando risparmi;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali.

2. Attività che possono essere svolte in modalità agile e altre condizioni gestionali per un efficace sviluppo

La normativa vigente prevede che almeno il 60 per cento dei/delle dipendenti impegnati/e in attività che possono essere svolte in modalità agile, possa avvalersene, con la garanzia che gli/le stessi/e non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

Come evidenziato dalla attuale distribuzione dei dipendenti in lavoro agile, è già stato verificato che potenzialmente tutte le persone che lavorano presso l'Ateneo svolgono attività che, se pure in misura variabile a seconda della tipologia di attività e a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti all'utenza esterna e interna che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile.

Il Monitoraggio verrà realizzato in modo sistematico attraverso:

- attività di ricerca supervisionata dal Comitato Unico di Garanzia in continuità con il monitoraggio e la valutazione effettuati nel 2019 durante la prima sperimentazione; le attività di monitoraggio e di ricerca prevedono la consultazione del personale attraverso indagine anonima realizzata di concerto con la Conferenza nazionale degli organismi di parità delle università italiane. Attualmente è in corso una indagine nazionale che ha come cornice di riferimento il modello delle richieste e risorse lavorative (Bakker e Demerouti, 2007) e che consentirà di avere dati di percezione (analizzabili per Ateneo, genere, ruolo, modalità di lavoro, frequenza del lavoro da remoto in emergenza, etc.) relativi a: benessere (engagement, soddisfazione ed esaurimento emotivo); conciliazione (conflitto lavoro-famiglia, esperienze di recupero); richieste e risorse lavorative; percezione di sicurezza. Una versione snella di questa indagine potrà essere utilizzata per future azioni di monitoraggio e valutazione;
- raccolta dati da parte della Direzione del Personale e somministrazione di questionari periodici sia ai dirigenti/responsabili/dipendenti rispetto ai punti di punti di forza e debolezza, utili al miglioramento continuo.

I SOGGETTI COINVOLTI

I/Le Dirigenti e i responsabili di posizioni manageriali: ciascuno/a, nell'ambito del proprio incarico, dovrà contribuire allo sviluppo delle condizioni per il lavoro agile nel prossimo triennio, in particolare:

- partecipando alle iniziative formative che verranno organizzate per potenziare le competenze manageriali, organizzative e digitali indispensabili per la gestione del lavoro in modalità agile;
- favorendo la partecipazione dei/delle colleghi/e alle iniziative formative per potenziare le competenze organizzative e digitali;
- individuando le attività che possono essere utilmente svolte in modalità agile e assicurando una sistematica ed efficace revisione dell'organizzazione del lavoro complessivamente svolto nelle diverse modalità;
- promuovendo nuove modalità di gestione del lavoro che valorizzino i risultati e non la mera realizzazione di compiti, attraverso la sistematica assegnazione di obiettivi a tutti/e;
- contribuendo allo sviluppo dei processi di informatizzazione dei processi e digitalizzazione dei documenti;
- promuovendo le condizioni per il lavoro in team;
- identificando modalità efficaci per monitorare - in itinere ed ex post – i risultati ottenuti e il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni dei servizi erogati.

Il Comitato Unico di Garanzia: già nella fase sperimentale, e anche in quella emergenziale, è sempre stato un punto di riferimento per l'Amministrazione, oltre che un soggetto attivo nel monitoraggio. Sarà importante che il CUG continui ad affiancare l'Amministrazione fino alla fine della fase emergenziale così

come nella fase di avvio dell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo: la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'NdV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD): *In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.*

GLI STRUMENTI PER IL LAVORO AGILE

L'Identità digitale: autenticazione tramite qualsiasi device che disponga di connettività di rete per l'accesso ai servizi attraverso un unico sistema di autenticazione, oltre che con implementazione del servizio SPID come autenticazione al portale di Ateneo;

I Sistemi applicativi - accesso al sistema applicativo: prescindono dalla tipologia di rete (necessità di una comune connettività internet) e dal PC con specifiche particolari (necessità tipicamente di una postazione informatica standard);

La postazione di lavoro informatica: si è evoluta nel tempo, cercando di prediligere sempre di più software applicativo fruibile via web, senza la necessità di dovere installare le applicazioni localmente sul computer;

La condivisione dei documenti e ambienti collaborativi con interazione dei sistemi e tra persone con sistemi di videoconferenza in audio ed audio-video, per creare un ambiente lavorativo che prescinde dal luogo, strumenti di collaboration on-line, piattaforma documentale, etc.;

Le licenze software - contratti Campus con possibilità di utilizzo di alcuni software aziendali anche sulle postazioni personali dei dipendenti tecnici-amministrativi e dei docenti;

La Dematerializzazione - dei documenti tramite la firma digitale per tutti i soggetti con poteri di firma, dei processi di accesso ai corsi di formazione del personale, etc., come parte di una azione di dematerializzazione dei processi e di una azione ancora più generale di trasformazione digitale;

I sistemi decisionali: disponibilità agli utenti autorizzati di dati a supporto delle decisioni tratti dai sistemi gestionali.

Sono disponibili procedure automatizzate per:

- Profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- Tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
- Disponibilità di documenti in formato digitale grazie al sistema del protocollo ed alle soluzioni di sharing dei documenti digitali.

Inoltre, sono disponibili: soluzioni con sistemi in cloud secondo le indicazioni del piano triennale per l'informatica nella PA; applicativi accessibili via web; didattica on-line (interazione con utenti mediata dal sistema informativo attraverso soluzioni applicative, app e soluzioni di collaboration); progetti di ricerca con i processi amministrativi a supporto gestibili in via telematica (prodotti di ricerca, progetti di ricerca etc.) ed analogo approccio rispetto ai servizi amministrativi per la gestione economico-finanziaria; laboratori informatici; sistemi di registrazione delle lezioni e registrazioni fruibili in modalità live e on demand; sistemi di comunicazione audio e video attraverso sistemi di videoconferenza, sistemi di remotizzazione del sistema telefonico per gli sportelli che necessitano di essere contattati attraverso il canale telefonico, in aggiunta alle altre modalità (mail, servizi di service desk etc.) dagli utenti.

Le postazioni di lavoro informatiche in dotazione al personale sono state configurate in modo che l'accesso possa avvenire con autenticazione strutturata, come avviene per le postazioni di ufficio, tramite le credenziali del sistema unificato e la gestione centralizzata delle policy di accesso e della sicurezza informatica in genere definite secondo le indicazioni previste nelle misure minime per la sicurezza informatica.

In via di definizione è l'avvio di un'analisi di fattibilità per l'evoluzione dell'architettura IT verso infrastrutture desktop virtualizzate (virtualizzazione di una postazione informatica – macchina virtuale) che assicurino una gestione ulteriormente ottimizzata per integrità e protezione dei dati.

L'accesso dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro avviene in modo sicuro, tramite l'impiego di opportune tecniche di criptazione dei dati e con la VPN.

Sono disponibili applicativi software che consentono di lavorare nell'ottica del lavoro per flussi, come la gestione delle richieste di acquisto, le fasi autorizzative dei corsi di formazione, gestione delle missioni, ordinativi ai fornitori, etc.

Diverse sono state le iniziative sulla sicurezza informatica: definizione delle policy, comunicazioni periodiche di sensibilizzazione e comunicazioni occasionali o mirate in relazione ai processi/servizi/progetti etc..

I corsi di formazione vengono erogati in modalità telematica e si dispone di una Intranet di Ateneo per la fruizione di contenuti, applicazioni e servizi on line.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

FASE EMERGENZIALE. L'Università di Torino, alla luce di quanto previsto dall'art. 19 del D.L. 183 del 31/12/2020, che prolunga la scadenza della fase emergenziale del lavoro agile fino al 31 marzo 2021, proseguirà mantenendo il lavoro agile emergenziale fino a quando sarà diversamente previsto dalle nuove disposizioni governative in materia.

Pertanto, il lavoro agile sarà alternato a lavoro in presenza, in percentuale variabile, e le attività indifferibili saranno garantite a turnazione sotto il costante monitoraggio da parte della Direzione Personale dell'Ateneo.

E' previsto che nel medesimo periodo vengano ulteriormente implementate la formazione e la dotazione di strumenti informatici.

Particolare attenzione continuerà ad essere dedicata alla tutela del diritto alla disconnessione.

Il presente documento verrà implementato e aggiornato alla luce dei risultati e delle esperienze che si svilupperanno ulteriormente nella presente fase emergenziale e fino al suo esaurimento, così da mettere a punto le modalità attuative del lavoro agile ordinario, una volta che si sia stabilizzato il quadro operativo di riferimento.

Tabella 9: BASELINE 2020

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FONTE
			2020	
			(baseline)	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA			
	Raggiungimento target-obiettivi proposti	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti	<i>Si per posizioni organizzative</i>	
	Verifica andamento semestrale	Monitoraggio del lavoro agile	<i>Effettuato</i>	
	SALUTE PROFESSIONALE			
	Sviluppo di una cultura aperta al lavoro per obiettivi/progetti	Competenze digitali: lavoratori che hanno frequentato corsi di formazione sulla digitalizzazione e SW	Dirigenti: n. 11 corsi frequentati da n.9 dirigenti n.65 corsi frequentati da n.1.218 dipendenti (65% del personale) (fonte: ciascuna Direzione)	
	SALUTE DIGITALE			
		n. PC per lavoro agile	1.000	
		% di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	25%	
		% Applicativi e banche dati consultabili in agile	80%	
		Sistemi di collaboration	SI	
		% firme digitali tra lavoratori agii	100% tra quelli dotati dei poteri di firma	
		% processi digitalizzati	75%	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	Formazione e sviluppo di nuove competenze	Costi per Formazione competenze lavoro agile	€. 74.500 (fonte: ciascuna Direzione)	
		Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali	€.	
		Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€.	
NOTE				

7.3 Piano formativo POLA

A cura della Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

Pianificazione 2021 delle iniziative formative per lo sviluppo e il consolidamento delle competenze digitali e delle competenze manageriali e organizzative di Direttore/Direttrice Generale, Dirigenti, Personale t/a con posizioni manageriali e tutto il personale t/a dell'Università degli Studi di Torino

Il Lavoro agile rappresenta per l'Ateneo una importante opportunità per far crescere la cultura organizzativa legata alla definizione e alla condivisione di obiettivi e risultati, per il superamento di un approccio tradizionale volto all'esecuzione del compito e per il potenziamento del lavoro per processi.

La formazione a supporto del lavoro agile rientra, sia in termini di contenuti che di metodi, nel Piano di Formazione 2021-2023 dell'Ateneo, in fase di definizione e di cui si riporta di seguito un breve estratto.

Per il personale dirigente (11 persone) e per il personale t/a con posizioni manageriali (circa 200 persone) il presente piano prevede di proseguire i percorsi formativi già avviati dal 2017 con il progetto "Guidare il cambiamento", finalizzati a sviluppare le competenze manageriali che connotano il ruolo organizzativo e, in particolare: pianificazione e controllo, *leadership*, gestione del cambiamento, coordinamento di progetti complessi, lavoro per obiettivi e per processi, costruzione e gestione del *team*. La pianificazione prevede inoltre per tali ruoli iniziative finalizzate allo sviluppo di competenze in ambito digitale.

Per tutto il resto del personale t/a (circa 1600 persone), le iniziative pianificate per il 2021, oltre alla progressiva implementazione e aggiornamento del percorso formativo online, progettato e avviato nel 2020 e denominato "Io, Noi, Organizzazione", si intendono sviluppare iniziative dedicate a potenziare le competenze utili a migliorare e consolidare le capacità di pianificazione e organizzazione delle proprie attività, coordinamento di processi trasversali, collaborazione efficace con i/le colleghi/e, anche per attività svolte in modalità agile, e lavoro in *team* con particolare attenzione a fornire servizi di qualità per l'utenza interna ed esterna, attraverso la condivisione di metodi e stili di lavoro e buone pratiche.

Di seguito, si dettagliano le principali iniziative formative che si programma di progettare nel 2021.

A) COMPETENZE DIGITALI

1. Collaboration online

Tali iniziative intendono rafforzare le competenze per l'uso di strumenti informativi di *collaboration*, estendendo progressivamente l'uso di nuovi sistemi e nuove piattaforme di Ateneo. In particolare, i temi trattati riguarderanno:

- l'utilizzo di strumenti di webconference per la collaborazione tra il personale d'ufficio e tra gli uffici, per il supporto ai servizi, per la partecipazione a iniziative progettuali
- la gestione di calendari e documenti condivisi, per la gestione delle proprie attività, delle attività condivise con il proprio ufficio e tra uffici nei processi trasversali con un punto di attenzione alla sicurezza informatica dei dati e dei documenti.

2. Gestione dei flussi documentali

Tali iniziative intendono consolidare le competenze, secondo quanto previsto nel CAD (Codice Amministrazione Digitale) in materia di:

- utilizzo di protocollo informativo
- firma digitale
- conservazione documentale.

3. Comunicazione

Tali iniziative intendono rafforzare le competenze di organizzazione e comunicazione a distanza e creare figure specializzate in tale ambito. In particolare i temi trattati riguarderanno la gestione e l'organizzazione di eventi all digital, attraverso l'analisi dei relativi processi e la messa a sistema di procedure standardizzate.

4. Diffusione della cultura del digitale

Tale iniziativa intende sviluppare una cultura gestionale e organizzativa attraverso l'uso del digitale, nonché l'orientamento e l'attenzione alla sicurezza informatica dei dati e dei documenti.

B) COMPETENZE COMPORTAMENTALI

1. Collaboration Lab

Tale iniziativa si sviluppa attraverso un laboratorio nel quale i/le partecipanti sperimentano, esplorano, sviluppano una specifica capacità, distintiva del loro profilo, attraverso attività proposte e successivi debriefing finalizzati alla consapevolezza e all'elaborazione dell'esperienza.

In particolare, gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Sviluppare competenze, metodi e strumenti per costruire e gestire relazioni professionali positive
- Sviluppare competenze di team building e di coordinamento operativo del personale
- Sviluppare competenze nell'organizzazione delle attività in lavoro agile
- Sviluppare competenze nella gestione dei conflitti

2. Professional Lab

Tale iniziativa si sviluppa attraverso un laboratorio nel quale i/le partecipanti sperimentano, esplorano, sviluppano una specifica capacità, distintiva del loro profilo, attraverso attività proposte e successivi debriefing finalizzati alla consapevolezza e all'elaborazione dell'esperienza.

Destinato al personale che opera a supporto della ricerca nei Dipartimenti e nei Centri; in particolare, gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Sviluppare competenze nella gestione delle relazioni interpersonali, organizzative e gruppali
- Sviluppare competenze professionali comuni
- Sviluppare competenze di team building

3. Job Crafting Lab

Tale iniziativa si sviluppa attraverso un laboratorio per lo sviluppo del Job Crafting. Il Job Crafting è *l'insieme di cambiamenti fisici, cognitivi, relazionali che le persone apportano alle proprie attività nei confini relazionali della propria attività.* (Bakker e Demerouti, 2014).

In particolare, gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Esplorare il proprio lavoro: sviluppare consapevolezza del proprio mestiere
- Sviluppare proattività e iniziativa
- Sostenere e sviluppare work engagement

4. Team Building per Unità organizzative di Direzione

Tale iniziativa si sviluppa attraverso un percorso di sviluppo del Team che utilizza metodi e strumenti propri per sviluppare relazioni, orientamento al risultato comune e concatenazione operativa. Saranno coinvolte alcune Unità organizzative delle Direzioni che operano in processi comuni e trasversali.

In particolare gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Migliorare integrazione, efficacia ed efficienza e relazioni delle Unità organizzative
- Sviluppare competenze di team work, team leadership.
- Sviluppare la capacità di comunicazione e collaborazione nelle Unità organizzative

5. Orientamento al servizio

Tale iniziativa si sviluppa attraverso un laboratorio esperienziale, nel quale i/le partecipanti sperimentano, esplorano, sviluppano una specifica capacità distintiva del loro profilo attraverso attività proposte e successivi debriefing finalizzati alla consapevolezza e all'elaborazione dell'esperienza.

In particolare gli obiettivi che si intendono perseguire sono:

- Sviluppare e/o consolidare le competenze connesse all'Orientamento al servizio

- Ridefinire la cultura del servizio, anche fornito a distanza
- Sviluppare riflessività sulla propria azione orientata all'utenza interna/esterna

Le iniziative formative sopra indicate verranno sviluppate e organizzate in modo personalizzato e differenziato per i diversi ruoli di Ateneo. Per quanto concerne le modalità didattiche utilizzate si darà ampio spazio a strumenti non tradizionali, quali ad esempio laboratori, focus group e comunità di pratica, oltre alla offerta di corsi blended ed e-learning, necessari sia per fronteggiare le difficoltà dovute alla fase emergenziale, sia per raggiungere una platea sempre più ampia di personale.