



Università
degli Studi
di Torino

**Documento di
programmazione
integrata**

2019

SOMMARIO

Introduzione del Rettore	5
Struttura del documento	8
Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo	14

1.

PIANO STRATEGICO 2016 - 2020

1.1 Processo di pianificazione	21
1.2 Attori	25
1.3 Contesto e posizionamento dell'Ateneo	26
1.4 Mandato istituzionale e missione	30
1.5 Finalità e obiettivi strategici del Piano	30
1.6 Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica ...	48
1.7 Indicatori	51
1.8 Dagli obiettivi ai risultati	55
1.9 Prospetto obiettivi, azioni, indicatori e responsabili	56

2.

PROGRAMMA TRIENNALE MIUR 2019 - 2021

3.

I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI 2019 - 2021

3.1 I piani triennali dei dipartimenti 2015-2018	70
3.2 I piani triennali dei dipartimenti 2019-2021	72

4.

POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ 2019 - 2021

4.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università degli Studi di Torino	81
4.2 L'Assicurazione della Qualità per la Didattica	84
4.3 L'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione	86
4.4 Il sistema della responsabilità nei processi di Assicurazione della Qualità	88

5.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2019 - 2021

5.1 I vincoli di sistema e il contesto normativo	98
5.2 Lo stato dell'arte in UniTo	104
5.3 La programmazione 2019 - 2021	114

6.

PIANO INTEGRATO 2019 - 2021

6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo	132
6.2 La performance organizzativa	136
6.3 Analisi delle aree di rischio	172
6.4 Comunicazione e Trasparenza	176
6.5 Obiettivi di performance individuale	178
6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria	191



Introduzione del Rettore

Prof. **Gianmaria Ajani**

RETTORE DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TORINO

Il nostro Ateneo, che è entrato nel 615° anno accademico, si pone fra i migliori grandi Atenei del Paese, con un incremento nelle immatricolazioni superiore al 22% nell'ultimo quinquennio, quale testimonianza del crescente interesse di studenti provenienti da tutta Italia e dall'estero per i nostri percorsi formativi e con risultati nella ricerca che nell'ultima VQR (2011-2014) ci vedono al terzo posto fra i grandi Atenei. Le Università e fra di esse l'Università di Torino, hanno saputo produrre nel tempo risultati di estrema rilevanza per il miglioramento della vita di ognuno, formando ogni anno giovani cittadini capaci di comprendere le complessità del presente, costruendo a loro vantaggio competenze che il mondo intero valuta con apprezzamento. Di questa visione fanno parte tutti gli attori che operano nell'Ateneo e che diventano portatori di un interesse collettivo ad una sempre crescente intelligenza diffusa, che operi per consegnare al Paese nuove competenze per tornare a crescere.

Le Università sono gli agenti di un miglior futuro del Paese, infrastruttura portante per lo sviluppo alla quale i governi devono dedicare in modo prioritario le risorse necessarie. Le Università sono un esempio di intelligenza collettiva, ove il tutto assume e distribuisce più valore di quanto non sia rappresentato dalla somma delle sue componenti. Meno evidente, forse, in passato, ma ormai stabilmente verificato è il valore che atenei e centri di ricerca producono insieme ai territori che sono capaci di comprenderne il valore. L'Università, per proseguire la sua distribuzione collettiva di *utilitas*, ha bisogno di una città aperta, inclusiva, per esprimere al meglio un modello di intelligenza collettiva che governa la produzione e distribuzione di conoscenza. Paesi con economie a maggiore intensità di conoscenza (a maggiore complessità economica) progrediscono a una velocità superiore, come ben evidenziato negli studi del premio Nobel per l'Economia Paul Romer. D'altronde, è sufficiente osservare la realtà di quegli aggregati territoriali nei quali la ricerca ha agito da fattore di sviluppo dell'innovazione industriale, sociale e culturale per avere piena

conferma della realtà della nuova Università del XXI secolo: un luogo che è al contempo di formazione e di ricerca, in un territorio di reti che dalla presenza di un tale aggregato di competenze è in grado di ricavare il massimo delle potenzialità creative. L'impegno nello sviluppo del territorio, in altre parole, non è un'alternativa all'eccellenza nella ricerca e nella formazione, piuttosto ne è una necessaria componente, all'interno di un processo circolare di mutua contaminazione. E' indubbiamente questo il nostro caso, e la forte crescita del sistema universitario di questo territorio si spiega con la condivisione della progettualità: i traguardi che abbiamo raggiunto dipendono da uno scambio continuo con tutti i soggetti pubblici e privati che sanno condividere.

Il nostro Ateneo si colloca nel contesto della Città di Torino, città universitaria capace di accogliere anche flussi significativi di studenti esterni al proprio "bacino naturale", italiani e stranieri, ma anche città dell'innovazione e dello scambio di conoscenza, città della cooperazione fra ricerca e impresa. In questo contesto la presenza di un Ateneo, della qualità e dimensioni del nostro, può fare la differenza per i territori nei quali esso agisce. La presenza dell'Università di Torino ha un impatto economico che arricchisce il territorio sia in termini immateriali – ad esempio i servizi di ricerca e i servizi sanitari – sia di attività produttive e commerciali indotte.

La vocazione globale dell'Università si realizza così in una duplice direzione: l'Ateneo con la sua eccellenza attira risorse sul territorio, che a sua volta, grazie alla sua capacità di attrazione culturale e di miglioramento della qualità della vita, è un valore aggiunto importante nell'identificazione del sistema Università-territorio quale fattore di sviluppo.

Dobbiamo quindi sottolineare con forza un dato di fatto che guida la nostra azione: l'Università è un punto di snodo della complessa 'rete di reti' che si esprimono nel territorio. Si tratta di un processo che costruisce insieme alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai diversi soggetti attivi nella società le possibilità di sviluppo di beni e servizi che rendano il territorio competitivo e il sistema locale più corrispondente ai bisogni della popolazione.

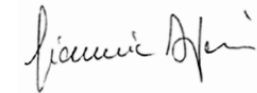
La capacità che i soggetti pubblici e privati hanno dimostrato nel saper condividere i nostri progetti, attraverso uno scambio continuo con l'Ateneo, è stata determinante per il raggiungimento di traguardi che inducono a immaginare scenari di sviluppo e strategie di realizzazione fino al prossimo decennio, suggerendo una linea di sostanziale continuità operativa fra le amministrazioni dell'Ateneo che via via si susseguono.

Il modello vale anche per i territori di dimensione locale,

specialmente in un'area, il Piemonte, ad alta intensità di conoscenza. Nel 2018, infatti, il Piemonte si è confermato prima regione italiana per intensità di ricerca e seconda per imprese del settore *biotech*, mentre Torino è al terzo posto tra le città metropolitane per incidenza degli addetti alla ricerca sul totale del terziario.

Il Documento di Programmazione Integrata dell'Università di Torino intende delineare il quadro degli obiettivi strategici e operativi che il nostro Ateneo si pone nel medio periodo, nel contesto sopra descritto, per declinare concretamente la sua volontà di essere un'organizzazione vitale, inclusiva, sostenibile, connessa al mondo e promotrice del cambiamento nel contesto sopra delineato.

Il Rettore



Struttura del documento

L'Università di Torino, dopo la positiva esperienza che ha visto l'utilizzo, in ottica sperimentale per il 2015, di un Documento di Programmazione Integrata, costruito collegando *ex post* documenti programmatori nati in momenti diversi, ha voluto compiere ulteriori passi in direzione di una integrazione *ex ante* della fase di programmazione strategica, di competenza degli Organi di governo, con la fase di pianificazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture e degli attori dotati di autonomi poteri di gestione. Per dare espressione a questa prospettiva di sviluppo unitario dell'Ateneo, il **Documento di Programmazione Integrata 2019** si articola in base ai contenuti di seguito riportati.

Sezione introduttiva	PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER
Sezione 1	PIANO STRATEGICO (Art. 52, c.2, Statuto di Ateneo) <i>Piano Strategico 2016 - 2020</i>
Sezione 2	PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR (L.43/2005 e D.M. 635/2016) <i>Programma triennale MIUR 2019 - 2021</i>
Sezione 3	I PIANI TRIENNALI DEI DIPARTIMENTI (Art. 11, Statuto di Ateneo) <i>I piani triennali dei Dipartimenti 2019 - 2021</i>
Sezione 4	POLITICHE PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ (D.lgs. 19/2012) <i>Politiche per l'assicurazione della Qualità 2019 - 2021</i>
Sezione 5	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE (D.lgs. 75/2017) <i>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2019 - 2021</i>
Sezione 6	PIANO INTEGRATO (D.lgs. 150/2009 e Linee Guida ANVUR 2015 e 2018) <i>Piano integrato 2019 - 2021</i>

Nel seguito sono sinteticamente presentate le sezioni che compongono il Documento di Programmazione Integrata 2019, mettendo in evidenza gli aggiornamenti e le revisioni effettuate rispetto al DPI 2018.

- Nella **Sezione introduttiva** sono riportate le informazioni aggiornate di maggiore utilità per i portatori di interesse, ovvero le caratteristiche organizzativo - gestionali dell'Ateneo, le attività, gli indicatori sintetici ritenuti più significativi e l'analisi del contesto in cui si colloca la strategia dell'Ateneo.
- Nella **Sezione 1** è presentato il **Piano Strategico dell'Ateneo 2016-2020**, con la declinazione degli obiettivi strategici, delle azioni previste per l'implementazione e degli indicatori utili al monitoraggio.

Aggiornamento (dicembre 2018)

Il Piano Strategico è stato aggiornato a partire dall'analisi degli esiti dei monitoraggi infra-annuali e dalla revisione dell'analisi SWOT, che hanno condotto a una rilettura degli obiettivi strategici e all'individuazione dei target per l'ultimo biennio di validità del Piano Strategico.

- Nella **Sezione 2** verrà presentato sinteticamente il **Programma triennale MIUR** per il periodo 2019-2021, che sarà sviluppato a seguito dell'emanazione delle nuove disposizioni normative in tema di Programmazione triennale da parte del MIUR.

Aggiornamento (dicembre 2018)

La programmazione ministeriale relativa al triennio 2016-2018 è in fase di conclusione e ne verrà dato conto nella rendicontazione prevista nella Relazione integrata di Ateneo 2018, compatibilmente con le tempistiche di comunicazione dei risultati della valutazione finale da parte del MIUR.

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

Aggiornamento (dicembre 2018)

I Piani declinano a livello dipartimentale le strategie di Ateneo, garantendo al tempo stesso le specificità di ogni Dipartimento e assumendo un ruolo fondamentale anche nei processi di Assicurazione della Qualità: è stata pertanto introdotta una specifica sezione per valorizzare questa importante attività. Nella sezione è presente una sintesi delle tappe relative al primo ciclo di programmazione dipartimentale (2015-2018) e gli elementi caratterizzanti del nuovo ciclo (2019-2021) con un rimando ai singoli Piani dei Dipartimenti che saranno pubblicati sul sito di ogni Dipartimento.

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

Aggiornamento (dicembre 2018)

La sezione presenta le modalità di realizzazione delle politiche definite dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel Piano Strategico e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di Assicurazione della Qualità, in termini di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Le politiche della qualità sono trasversali alla pianificazione strategica e permeano tutti gli obiettivi del Piano Strategico e l'Assicurazione della Qualità rappresenta un elemento fondante delle politiche della qualità. La focalizzazione sulle politiche di AQ ha permesso di eliminare eventuali ripetizioni tra i vari documenti programmatori coerentemente con l'approccio integrato alla programmazione.

- La **Sezione 5** presenta la programmazione del personale e il **piano dei fabbisogni per il triennio 2019-2021**. Il Piano illustra le logiche alla base delle strategie e le azioni messe in atto dall'Ateneo in tema di programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2019-2021 a partire dall'analisi del contesto normativo, dei vincoli di riferimento a livello nazionale e di Ateneo e dallo stato dell'arte in tema di organico.

Aggiornamento (dicembre 2018)

La sezione è stata aggiornata con riferimento al periodo 2019-2021 ed è stata revisionata al fine di renderla più snella e funzionale rispetto al passato, per agevolarne la comprensione da parte degli stakeholder in ottica di trasparenza. Nell'attuale aggiornamento si è tenuto conto anche delle “Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale da parte delle amministrazioni pubbliche” del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018, pubblicate il 27 luglio 2018.

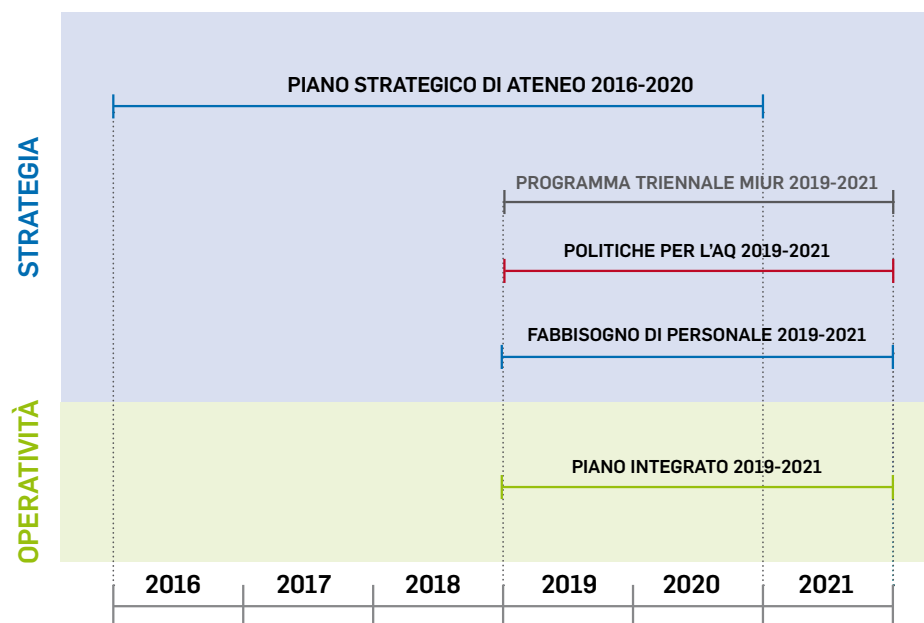
- La **Sezione 6** è dedicata al **Piano Integrato 2019-2021** dell'Ateneo che, ponendo in evidenza il collegamento tra obiettivi strategici e operativi, indicatori e correlate risorse, esplicita gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, e il correlato processo di gestione e miglioramento progressivo, in raccordo con le misure implementate dall'Ateneo in tema di trasparenza e anticorruzione.

Aggiornamento (dicembre 2018)

La sezione è stata aggiornata per il triennio 2019-2021 e presenta la declinazione degli obiettivi strategici negli obiettivi operativi del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Ateneo oggetto di valutazione in coerenza con quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli obiettivi del Responsabile in materia di trasparenza e anticorruzione per l'anno 2019 e le modalità di raccordo tra gli obiettivi e la pianificazione economico-patrimoniale.

Dal punto di vista dell'allineamento temporale, i piani che compongono il Documento sono redatti sulla base delle differenti tempistiche di aggiornamento ministeriale o interno: il Piano Strategico, che identifica a livello programmatico le linee di sviluppo delle missioni di Ateneo, copre il quinquennio 2016-2020; il Programma triennale MIUR seguirà le tempistiche definite dal MIUR coprendo triennio 2019-2021 la sezione sui Piani Triennali dei Dipartimenti è aggiornata al periodo 2019-2021; il Documento sulle Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo copre il periodo 2019-2021; il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale è riferito al triennio 2019-2021; infine il Piano integrato segue una logica triennale *rolling*, secondo la quale al termine di ogni anno vengono rivisti e aggiornati gli obiettivi operativi per il triennio a venire con una programmazione di dettaglio annuale, in cascata dagli obiettivi di pianificazione strategica di medio periodo, coprendo così il periodo 2019-2021 (si veda Fig.1).

Fig. 1 - Schema temporale dei Piani e Programmi che compongono il Documento di Programmazione integrata 2019



Il processo redazionale del Documento di Programmazione Integrata 2019 è stato coordinato dallo staff *Innovazione, programmazione e sviluppo attività istituzionali* della Direzione Attività istituzionali, programmazione, qualità e valutazione e ha coinvolto uffici di diverse Direzioni che hanno contribuito alla stesura delle varie sezioni:

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

Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo

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

Programmazione integrata di Ateneo

Assetto organizzativo dell'Ateneo

Principali dati UniTo in cifre

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

1.

**PIANO STRATEGICO
2016 - 2020**





1.

Piano strategico 2016 - 2020

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Definizione obiettivi strategici

Definizione specifici indicatori
da associare ad ogni obiettivo

Condivisione mappa strategica
con Organi di Ateneo

Approvazione Piano Strategico
2016-2020 da parte Organi di Ateneo

1.1

Processo di pianificazione

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

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

Tale approccio metodologico ha previsto che le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano Strategico partissero dalle evidenze raccolte dal precedente ciclo di programmazione, attraverso l'analisi di avanzamento delle Linee strategiche 2013-15. Un ulteriore elemento di base è stato fornito dal percorso di programmazione dei Dipartimenti che, a partire dalle Linee strategiche di Ateneo e dall'analisi dei documenti posti in essere in altri processi di pianificazione e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CDS, Riesami), ha portato alla stesura dei loro primi Piani Triennali 2015-2017, con l'individuazione di obiettivi specifici per gli ambiti di Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione, Servizi e Organizzazione, Organico.

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

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

Questo percorso ha previsto il coinvolgimento degli Organi di Governo, che hanno partecipato al processo formulando considerazioni e proposte, approvando rispettivamente la metodologia e l'articolazione complessiva degli obiettivi strategici. A valle della definizione degli obiettivi strategici da parte del Rettore, in base a quanto previsto dall'art.52 dello Statuto, il lavoro è proseguito con la definizione delle Politiche per l'Assicurazione della Qualità (Sez.4), e quindi con la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali riportati nel Piano integrato (Sez. 6), individuati in coerenza con quelli strategici, assegnandoli alle varie Strutture e al personale coinvolto.

Questo impianto metodologico ha consentito di perseguire l'obiettivo di maggiore integrazione anzitutto dal punto di vista temporale, attraverso momenti di incontro congiunto previsti dal cronoprogramma di pianificazione tra i vari attori del processo, e ha posto le basi di un percorso, ancora in corso di definizione alla luce del recente passaggio al nuovo sistema contabile, volto a giungere a una integrazione sostanziale con il bilancio di previsione, attraverso la previsione di specifiche voci di raccordo con la programmazione strategica.

Infine, l'**Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR per l'anno 2019**, emanato il 20 dicembre 2018, ha consentito di verificare la coerenza degli obiettivi strategici anche con gli indirizzi ministeriali più recenti, rafforzando ulteriormente il processo complessivo di pianificazione. Tale Atto di indirizzo rappresenta un ulteriore stimolo per l'Ateneo nel perseguire con sempre maggiore costanza i propri obiettivi, valorizzando gli interventi coerenti con le priorità ministeriali previste per il 2019 (es: potenziare il dottorato di ricerca con attenzione alla valorizzazione dei dottorati industriali e innovativi; potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza al fine di realizzare una maggiore interazione tra Università e *sistema Paese*; incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo attraverso azioni mirate al miglioramento della partecipazione dei ricercatori e dei docenti a progetti internazionali; etc).





1.2

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

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

Attori

In questo senso oltre ai già citati vertici politici (Rettore, Prorettore, Vicerettori) e gestionali (Direttore Generale, Dirigenti), è opportuno ricordare altri attori fondamentali per la fase di realizzazione del Piano: *in primis* gli studenti, nel duplice ruolo di principale stakeholder esterno, il cui *feedback* è fondamentale per migliorare la qualità dei servizi erogati dall'Ateneo, e di primo soggetto interno alla comunità accademica, che vive l'Ateneo e i servizi in prima persona. Tra i soggetti facenti parte del **contesto interno** non possono mancare poi i docenti e il personale tecnico amministrativo; tra i **soggetti esterni** vanno ricordati tutti gli attori pubblici e privati, internazionali e nazionali, che quotidianamente entrano a contatto con l'Ateneo e il cui contributo sarà essenziale per la piena riuscita del Piano. In questo secondo gruppo di partner vanno ricordate la Camera di Commercio, l'Unione Industriale e gli Enti territoriali con i quali l'Ateneo ha una continua interazione. Un posto chiave spetta inoltre alle Fondazioni bancarie con cui l'Ateneo intrattiene da anni rapporti e collaborazioni (es. Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT); grazie al loro contributo, non solo di carattere economico, ma anche e soprattutto di comunanza di obiettivi rispetto al contesto di riferimento dell'Ateneo, sarà possibile avviare politiche di sviluppo per il territorio, investendo in progetti a sostegno delle missioni istituzionali dell'Università (ricerca, didattica e terza missione), e dei processi di innovazione e semplificazione della *governance* dell'Ateneo, per puntare sulla crescita di competitività del sistema.

1.3

Contesto e posizionamento dell'Ateneo

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

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

- il quadro normativo più recente, con particolare attenzione agli schemi di finanziamento pubblico del sistema universitario;
- le risultanze delle Linee Strategiche 2013-2015;
- i **Piani triennali 2015-2017 dei Dipartimenti**, le relative analisi di posizionamento e gli esiti dei loro monitoraggi annuali;
- gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato;
- il Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca dell'ANVUR;
- i rapporti e le considerazioni del Nucleo di Valutazione;
- il Rapporto di Sostenibilità 2016/2017;
- la Relazione Integrata delle attività di Ateneo - anno 2015, anno 2016, anno 2017;
- la Relazione al Bilancio Preventivo;
- il Rapporto finale ANVUR VQR 2011-2014

Alla luce delle suddette analisi viene riportata l'analisi SWOT (Fig. 2), intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento da cui muovere per la progettazione del Piano strategico. Tale analisi è aggiornata in sede di revisione annuale del Documento di Programmazione integrata.



Fig. 2 - Analisi SWOT di posizionamento dell'Ateneo

La presente analisi di posizionamento è stata verificata e aggiornata a novembre 2018

Punti di forza

Didattica

- Buon tasso di interdisciplinarietà dei CdS: 34,2% ore di didattica interdipartimentali nel 2017/18
- Trend di incremento degli immatricolati nell'ultimo quinquennio (+22,3%)
- Incremento iscritti da fuori regione nell'ultimo quinquennio (da 33,3% a 41,8% per LM)
- Iscritti inattivi e fuori corso in diminuzione nell'ultimo quinquennio (rispettivamente -4,0% e -5,2%);
- Percentuale laureati in corso mediamente superiore di 5,3 punti percentuali rispetto al valore nazionale
- Tasso occupazionale a 1 anno da laurea (63,7%) significativamente superiore alla media nazionale (52,5%)
- Politica di trasparenza su diffusione dei dati sull'Opinione studenti
- Policy della contribuzione studentesca favorevole agli studenti ed equa grazie alla fasciazione continua

Ricerca

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

Terza missione

- Ottimo posizionamento su base nazionale del grado di collaborazione del Dottorato con il sistema delle imprese
- Strutture e iniziative di *Public Engagement* consolidate e in crescita (miglior Ateneo nella VQR 2011-2014 nel Public Engagement)
- Incubatore per il trasferimento tecnologico (41 spin-off nell'ultimo decennio)
- Sportello Università imprese e Common Strategic Task Force
- Attenzione agli aspetti di impatto ambientale (2° posto in Italia nella classifica *Greenmetric 2017*)

Opportunità

Ricerca

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

Terza missione

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

Risorse Ministeriali

- Peso crescente del criterio del «costo standard unitario di formazione per studente» nell'allocatione del FFO, che migliora il posizionamento storico dell'Ateneo
- Modifica della modalità di calcolo del costo standard, che considera per i costi di funzionamento le diseconomie di scala connesse alla gestione degli Atenei di grandi dimensioni (>20.000 iscritti in corso)

Punti di debolezza

Didattica

- Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti
- Modesta, pure se in crescita, % di CdS in lingua straniera nelle Lauree Magistrali
- Attrattività studenti stranieri: ancora numeri modesti rispetto al top delle Università italiane
- Tasso di passaggio dal I al II anno con un alto numero di CFU ancora non ottimale (-67%)
- Quota di *visiting professor* che, pur essendo cresciuta, presenta ancora numeri limitati rispetto alle potenzialità
- Difficoltà di adeguare gli spazi della didattica a fronte dell'aumento costante degli iscritti

Ricerca

- Qualità del reclutamento in FFO in calo (5,72% nel 2016, 4,21% nel 2017 e 4,08% nel 2018)
- Peso su base nazionale della produttività scientifica, nel FFO, in miglioramento ma ancora inferiore a università comparabili (UniPD)
- Esigenza di sviluppare un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi gestionali e decisionali

Terza missione

- Visibilità esterna parziale dell'Ateneo

Minacce

Didattica

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

Ricerca

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

Terza missione

- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo

Risorse Ministeriali

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



1.4

Mandato istituzionale e missione

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

LA MISSIONE

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

IL PROGETTO STRATEGICO

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

1.5

Finalità e obiettivi strategici del Piano

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

Finalità e obiettivi strategici

1.

Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

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

2.

Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

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

3.

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

- 3.1 - Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni
- 3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi
- 3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

Tab. 1 - Finalità e obiettivi strategici

1.5

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

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

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

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

F1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

Sul tema dell'*accountability* e della responsabilità sociale dell'Ateneo, il punto di riferimento primario sono gli studenti. L'Ateneo opera innanzitutto per la **rimozione degli ostacoli al diritto allo studio** mediante interventi propri o in sinergia con l'Ente regionale preposto.

Una particolare attenzione è rivolta alla politica di definizione della contribuzione studentesca, orientata a garantire l'accessibilità allo studio alle fasce sociali più deboli. Inoltre l'Ateneo intende perseguire la rimozione degli ostacoli al diritto allo studio, anche valorizzando

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

Programmare interventi specifici per studentesse madri e student detenut**

Rafforzare ed estendere il tutorato

Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale

Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce deboli

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

specifici interventi per le studentesse madri e sostenendo le attività nell'ambito del progetto finalizzato all'inclusione e alla partecipazione di studentesse e studenti detenuti.

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

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

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

Per i **futuri studenti** l'Ateneo punta a innovare le azioni di **orientamento in ingresso** per la riduzione della dispersione studentesca, sviluppando ulteriormente le interazioni con le Scuole secondarie, ed estendendo ad altri corsi di studio gli strumenti digitali di orientamento inizialmente introdotti per i curricula scientifici, anche attraverso il consolidamento dei rapporti con l'Ufficio Scolastico Regionale (grazie a una serie di percorsi orientativi online e un'area di test aperta a tutti permette di accompagnare la scelta dell'università fin dal quarto anno della scuola secondaria). L'Ateneo intende inoltre valorizzare strumenti quali i test di accertamento dei requisiti minimi finalizzati all'orientamento degli studenti delle scuole secondarie (TARM) e i relativi corsi

1.5

Valorizzare i TARM unitamente a corsi di recupero pre- immatricolazione

Rafforzare la regia di Ateneo rispetto alle attività di placement

Rafforzare le potenzialità del deposito brevettuale

Favorire la creazione d'impresa

Potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza

integrativi di recupero, volti alla eliminazione delle lacune formative, seguiti da ulteriori test per verificare il nuovo livello acquisito, in ottica di un'efficace riduzione degli abbandoni.

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

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

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

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

Gli ultimi decenni hanno visto una crescita esponenziale del numero di modi attraverso cui i cittadini possono conoscere la scienza, crescita non sempre accompagnata da un

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

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



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

Valorizzare le competenze del personale t/a

Potenziare i servizi di welfare

Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite

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

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

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

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

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

Sviluppo report di sostenibilità

Progetto di riduzione dei consumi

Acquisti green e incremento della raccolta differenziata

dei diritti, al fine di far diventare queste politiche sempre di più parte integrante e costitutiva degli atti di *governance* del sistema universitario.

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

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

Tra gli obiettivi che fondano la responsabilità sociale dell'Ateneo, si pone lo sforzo collettivo per adattare il modello di utilizzo delle risorse economiche, culturali e ambientali entro un livello di sviluppo sostenibile, mirando a modificare i propri comportamenti attraverso una gestione intelligente delle risorse naturali. Da queste premesse nasce il **progetto ECO** di riduzione dei consumi e diminuzione dei costi di funzionamento, attraverso l'incentivazione di comportamenti virtuosi in tema di risparmio energetico e l'individuazione di margini per il contenimento della spesa, partendo dalla riduzione



Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo

degli oneri di locazione per arrivare all'attivazione di servizi in comune con altri atenei in ambito regionale. Al progetto si affiancano altre iniziative che l'Ateneo intende porre in essere, quali le politiche di **acquisto sostenibile** (acquisti green), e di incremento della raccolta differenziata. Non mancano inoltre azioni per intervenire sulla cura dell'**immagine fisica e immateriale dell'Ateneo**, in coerenza con i valori di sostenibilità economica, sociale e ambientale mediante interventi artistici e culturali sugli spazi, collaborazione con le politiche culturali del territorio, valorizzazione della memoria storica dell'Ateneo ed eventi culturali specifici.

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

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

Monitorare con costanza il livello di produzione scientifica

L'Ateneo intende sviluppare sempre di più la propria vocazione di *research university* multidisciplinare, aperta all'internazionalità, puntando alla qualità della ricerca di base e applicata, requisito indispensabile per garantire agli studenti un'istruzione superiore di alto livello scientifico e didattico.

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

F2.1 - Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

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

In accordo con questa visione, l'Ateneo si impegna a **monitorare** in modo costante il livello della propria **produzione scientifica**, con particolare riferimento ai professori e ricercatori neoassunti o neopromossi, e a

Sviluppare i servizi a sostegno della ricerca

Valorizzare la figura di assegnista di ricerca

Potenziare la partecipazione a bandi competitivi per dottorati

Facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei dottorandi

Eccellenza della produttività scientifica del collegio di dottorato

promuovere politiche di incentivazione della qualità della ricerca, quali l'impiego di criteri per l'allocatione di risorse finanziarie e umane ai Dipartimenti basate sulla qualità dei prodotti della ricerca. Per favorire l'attuazione di quest'obiettivo, l'Ateneo riconosce la centralità di **sviluppare i servizi a sostegno della ricerca**, la centralità dei programmi di formazione per i ricercatori e lo sviluppo di adeguate infrastrutture per la ricerca, anche di tipo intangibile. In questo processo dovrà trovare un'adeguata valorizzazione anche la figura dell'**assegnista** di ricerca, nell'ambito del suo ruolo di ricercatore in formazione.

F2.2 - Potenziare il dottorato di ricerca

Il trasferimento, mediante l'attività didattica, delle acquisizioni più avanzate sul fronte della ricerca, che, per definizione, spazia in tutti i campi del sapere, tecnico-scientifico e umanistico, è uno degli assi principali di attuazione delle missioni primarie dell'Università. In quest'ottica l'Ateneo ha previsto interventi per integrare e migliorare l'acquisizione delle competenze chiave nei percorsi di formazione, attraverso attività orientate al potenziamento del sistema di formazione post-universitaria, e in particolare del dottorato. In tale contesto, UniTO promuove il sostegno alla formazione dei giovani ricercatori e lavora, nel contempo, a rendere efficiente il collegamento tra il mondo della conoscenza e quello produttivo. In particolare sono previsti tre interventi, ovvero la **partecipazione a bandi competitivi** che prevedano il finanziamento di posti di dottorato (industriale o in apprendistato), le iniziative a supporto dei dottorandi per **facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro** e una **composizione dei collegi di dottorato** che valorizzi l'eccellenza in termini di produttività scientifica.

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

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

Potenziare sistema di accoglienza per visiting scholar

Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese

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

Favorire esperienze all'estero del personale t/a

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

stranieri, con pubblicizzazione dei bandi sia in italiano sia in inglese sui siti delle Università e di Enti di Ricerca e sulla maggiori riviste internazionali, anche attraverso i canali del Web 2.0.

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

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

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

Nel sostenere la Ricerca, in ottica di una sempre maggior qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal Fondo di Finanziamento Ordinario. Centrale diventa dunque la **partecipazione**, e il **tasso di successo**, a **bandi competitivi** a tutti i livelli: dai programmi europei e internazionali in genere, anche in ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali.

L'Ateneo intende puntare sul rafforzamento delle iniziative e degli strumenti di supporto ai docenti e ricercatori che intendono partecipare a bandi competitivi,

Rafforzare supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi



*Sviluppare sistema
informativo per la gestione
progetti*

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



1.5.3 Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale (F.3)

L'Ateneo intende anche sviluppare la propria vocazione di *teaching university*, fondata su un solido approccio di ricerca multidisciplinare e strettamente connessa al territorio, puntando alla qualità e all'internazionalità della didattica, attraverso azioni che riguardano l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, le opportunità per docenti e studenti, al fine di garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

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

F3.1 - Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

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

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

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

Questo aspetto di attenzione verso lo studente andrà collegato a una strategia di sviluppo parallela, volta a

*Promuovere metodologie
didattiche innovative*

*Sviluppare nuove opportunità
digitali per l'apprendimento*

Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari

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

Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera

Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti

Potenziare mobilità internazionale dei docenti stranieri

individuare i fabbisogni degli **studenti lavoratori e con esigenze particolari**, anche attraverso la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi ad hoc.

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

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

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

Tra le azioni previste si riportano **l'aumento dell'offerta didattica in lingua straniera**, con riferimento a interi corsi di studio, a insegnamenti specifici o a percorsi formativi che portano al doppio titolo; **il miglioramento della conoscenza delle lingue da parte degli studenti** per favorire l'accesso alla mobilità internazionale, con azioni di verifica delle competenze linguistiche degli immatricolati provenienti dalle scuole superiori e l'offerta di corsi di lingua, con certificazione finale del livello, vincolanti per coloro che intendano effettuare un'esperienza di studio all'estero nell'ambito dei programmi di mobilità internazionale; il potenziamento della **mobilità internazionale dei docenti stranieri**, anche attraverso il rafforzamento del sistema di accoglienza, in ottica di garantire un servizio efficace, integrato e dalla forte

Sviluppare la partecipazione a bandi competitivi per la didattica

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

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

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



*Progettare l'offerta formativa
in ottica interdisciplinare*

*Migliorare la copertura interna
degli insegnamenti*

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

L'interdisciplinarietà, intesa come processo di integrazione di competenze che spesso è indispensabile per affrontare in modo completo ed efficace determinati problemi, è un obiettivo costante in tutte le moderne teorie didattiche.

L'Ateneo intende promuovere l'**interdisciplinarietà**, con particolare attenzione alle lauree magistrali, attraverso la condivisione di finalità e metodi, comuni e trasversali, e l'integrazione di contributi diversi e complementari nel **percorso formativo specialistico** dello studente. In questo contesto si colloca anche l'attività della Scuola di Studi Superiori, volta a offrire una solida formazione interdisciplinare che garantisca sia una visione globale della complessità e dei grandi problemi della società contemporanea, sia gli strumenti per comprenderli e affrontarli.

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



1.6

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

Per rafforzare ulteriormente il perseguimento delle finalità strategiche legate a Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica, e la loro efficacia attuativa, il Piano Strategico integra un'ulteriore **Area trasversale**, per proseguire nelle azioni svolte dall'Ateneo rispetto al processo di Assicurazione della Qualità e di Accreditemento periodico, che hanno previsto la messa in gioco di risorse e competenze professionali per introdurre soluzioni innovative e di semplificazione, di cui gli Organi di governo hanno seguito costantemente l'evoluzione. Di quest'area, focalizzata anche su un percorso di miglioramento del collegamento tra strategie, obiettivi e risorse, si riporta a seguire una breve schematizzazione.

Area trasversale e strategie connesse

Area trasversale

Assicurazione
Qualità, Innovazione
e semplificazione,
Sostenibilità economica

Strategie

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

Tab. 2 - Area trasversale e strategie connesse



1.6

Assicurazione Qualità

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

- Porre i **portatori di interesse** (studenti, famiglie, aziende, istituzioni, docenti e personale tecnico-amministrativo, ecc...) al centro di ogni azione.
- Garantire **standard minimi di qualità** in tutte le strutture di Ateneo, rispetto ai servizi erogati, aderenti a quanto dichiarato e promuovere una progressiva diffusione delle buone pratiche di miglioramento del servizio.
- Operare secondo un criterio di miglioramento della qualità che parta dall'**analisi e gestione dei rischi** connessi ai processi dell'organizzazione e al miglioramento della **trasparenza** delle correlate informazioni, con attenzione alla persona e alla tutela dell'istituzione pubblica.

Innovazione e Semplificazione

- Operare rispetto al processo di semplificazione e innovazione attraverso un approccio progettuale che preveda l'introduzione di nuovi servizi in una fase sperimentale, tale da consentire una verifica dell'efficacia realizzativa degli stessi al fine di confermarne l'estensione all'Ateneo, attraverso le seguenti fasi:
 - sperimentazione;
 - presentazione degli esiti della sperimentazione agli Organi di Governo;
 - adozione uniforme da parte di tutte le strutture interessate delle innovazioni approvate dagli Organi di Governo, sulla base dei risultati positivi ottenuti nella sperimentazione;
 - monitoraggio delle soluzioni adottate per poter intervenire con azioni correttive, ove necessario.

Sostenibilità Economica

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

1.7

Indicatori strategici

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

A tal fine l'Università di Torino si è dotata di un sistema di Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento, utili per il supporto alle decisioni, che permettono il monitoraggio di un set di indicatori individuati dal Comitato Guida¹ del Progetto "Dati e Indicatori", ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. La maggior parte degli indicatori del Piano Strategico sono monitorati grazie al sistema di cruscotti, che rivestono la funzione di strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura per supportare il processo decisionale. Gli indicatori dei cruscotti rappresentano un insieme stabile nel tempo, che garantisce il monitoraggio dei trend più significativi, ma allo stesso tempo prevede la possibilità di aggiornamento a fronte dell'introduzione di nuovi indicatori da parte del Ministero o dell'ANVUR o di specifiche richieste di rimodulazione da parte degli Organi di Governo in occasione dei monitoraggi infra-annuali. Di seguito sono riportati gli indicatori del Piano Strategico, utilizzati per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi connessi alle finalità strategiche relative a **Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica**. Nella stessa tabella sono riportati anche gli indicatori relativi all'**Area trasversale Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica**, che puntano a monitorare il livello di gradimento dei portatori di interesse rispetto ai processi di cambiamento dell'Ateneo e ai servizi erogati.

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

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

1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

1.1.1 - Proporzioni iscritti I° anno lauree di I° livello provenienti da altre regioni
1.1.2 - Proporzioni iscritti I° anno LM provenienti da altri Atenei
1.1.3 - N. interventi a supporto studenti disabili, DSA e interventi di *counseling*
1.1.4 - N. studenti *part time*
1.1.5 - N. tirocini

1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno

1.2.1 - Entrate/Ricavi da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore (€)
1.2.2 - N. Attività di *public engagement*

1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane

1.3.1 - Esiti indagine gradimento dei servizi tecnico amministrativi (rivolta a studenti, docenti e PTA) e di benessere organizzativo al PTA

1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo

1.4.1 - ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)
1.4.2 - Indicatore di indebitamento
1.4.3 - Indicatore di consumi energetici
1.4.4 - Percentuale di acquisti *green*
1.4.5 - Percentuale di raccolta differenziata

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

2.1 - Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

2.1.1 - Quota docenti con un numero minimo di pubblicazioni
2.1.2 - Quota pubblicazioni su riviste *gold* (per ambito bibliometrico)
2.1.3 - Quota pubblicazioni su riviste di Fascia A (per ambito non bibliometrico)
2.1.4 - Numero medio di pubblicazioni su riviste *gold* per docente (per ambito bibliometrico)
2.1.5 - Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per docente (per ambito non bibliometrico)
2.1.6 - Numero medio di pubblicazioni su riviste *gold* per neoassunto/ neopromosso (per ambito bibliometrico)
2.1.7 - Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per neoassunto/ neopromosso (per ambito non bibliometrico)
2.1.8 - Percentuale di pubblicazioni con coautore straniero

2.2 - Potenziare il dottorato di ricerca

2.2.1 - Peso produttività scientifica dei collegi su base nazionale
2.2.2 - N. dottorandi totali per ciclo
2.2.3 - N. dottorandi stranieri per ciclo (titolo estero)

2.3 - Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo

2.3.1 - Mobilità Docenti in uscita
2.3.2 - Mobilità Personale Tecnico Amministrativo in uscita

2.4 - Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi

2.4.1 - Entrate/Ricavi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore (€)

Finalità**Obiettivi Strategici****Indicatore****3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale**

3.1 - Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

3.1.1 - Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno
3.1.2 - Proporzioni di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU
3.1.3 - Proporzioni di iscritti fuori corso
3.1.4 - Proporzioni di iscritti inattivi
3.1.5 - Tasso di laureati in corso
3.1.6 - Proporzioni di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano almeno 40 CFU nell'anno solare (*)

3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi

3.2.1 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello
3.2.2 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale
3.2.3 - Numero studenti in mobilità *incoming - outgoing* (solo Erasmus)
3.2.4 - Numero di visiting professor
3.2.5 - Entrate per bandi competitivi didattica
3.2.6 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (*)

3.3 - Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

3.3.1 - % ore di didattica erogata dai docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dipartimento non è di riferimento principale
3.3.2 - % ore di didattica coperti mediante contratti didattici a titolo oneroso con dettaglio per SSD / Dipartimento

A. Assicurazione Qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica

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

A.1.1 - Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte dei docenti
A.1.2 - Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte del personale TA
A.1.3 - Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte degli studenti
A.1.4 - Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti

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

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

(*) Indicatori individuati dall'Ateneo, in attuazione del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, nell'ambito del Programma Triennale Miur obiettivo D "Valorizzazione dell'autonomia responsabile", utilizzati dal 2017 per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO.



1.8

Dagli obiettivi ai risultati

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

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

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

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

1.9

Prospetto obiettivi, azioni, indicatori, responsabili e target

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
RESPONSABILITÀ SOCIALE	1.1 Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	<ol style="list-style-type: none"> Definire una contribuzione studentesca orientata a garantire l'accesso alle fasce deboli Programmare interventi specifici per studentesse madri e student* detenut* Rafforzare ed estendere il tutorato Rimuovere vincoli di accesso ad alcuni corsi di studio Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce deboli Estendere gli strumenti più innovativi di orientamento Valorizzare i TARM unitamente a corsi di recupero pre-immatricolazione Rafforzare la regia di Ateneo rispetto alle attività di Placement Organizzare Career Day a livello centrale 	<ul style="list-style-type: none"> Vice Rettore Didattica Delegato Polo Detenuti (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Didattica e Servizi agli studenti (1,2,3,7,8,9,10) Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3,7) Dir. Att. Ist., Prog., Qual. e Val. (5,6) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 - Proporzione iscritti 1° anno lauree di 1° livello provenienti da altre regioni 1.1.2 - Proporzione iscritti 1° anno LM provenienti da altri Atenei 1.1.3 - N. Interventi a supporto studenti disabili, DSA e interventi di counseling 1.1.4 - N. studenti part time 1.1.5 - N. tirocini N. tirocini extra curriculari 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 18,0% ≥ 38,0% ≥ 1.200 ≥ 6.500 ≥ 23.000 ≥ 650
	1.2 Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	<ol style="list-style-type: none"> Rafforzare le potenzialità nel deposito brevettuale Favorire la creazione d'impresa Potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza Attivare in modalità aperta a tutti il Forum della Ricerca, delle competenze e del public engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Vice Rettore Ricerca (Prof. Aime) (1,2) Vice Rettore comunicazione (3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Ricerca e Terza Missione (1,2,3,4) Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 - Entrate/Ricavi da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore (€) 1.2.2 - N. attività di public engagement 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 5.500€ ≥ 900
	1.3 Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	<ol style="list-style-type: none"> Valorizzare le competenze del personale (t/a) Potenziare i servizi di welfare Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite Accrescere la rete di relazioni e contatti con le istituzioni per promuovere le pari opportunità 	<ul style="list-style-type: none"> Vice Rettore Semplificazione (1,2) Vice Rettore Comunicazione (3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Personale (1,2) Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (1,3) Direzione Generale (2,3,4) Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (3) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 - Esiti indagine gradimento dei servizi tecnico amministrativi (rivolta a studenti, docenti e PTA) e di benessere organizzativo al PTA 	<ul style="list-style-type: none"> > media mega atenei
	1.4 Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	<ol style="list-style-type: none"> Progetto di riduzione dei consumi Acquisti green e incremento della raccolta differenziata Sviluppo report di sostenibilità Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> Prorettore (1,2) Vice Rettore Comunicazione (punti 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Edilizia e Logistica (1)* Dir. Amministrazione e Sostenibilità (2,3)* Dir. Bilancio e Contratti (3) Direzione Generale (4) 	<ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 - ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) 1.4.2 - Indicatore di indebitamento 1.4.3 - Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente) 1.4.4 - Percentuali di acquisti green (secondo i criteri APE - CAM) 1.4.5 - Percentuale di raccolta differenziata 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 1,25 ≤ 5,0 ≤ 9.580 PET ≥ 93,00% n.d.

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

* Dal 1° gennaio 2019 la Dir. Edilizia e Logistica e la Dir. Amministrazione e Sostenibilità sono state accorpate nella Dir. Edilizia, Logistica e Sostenibilità.

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
RICERCA	2.1 Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca	1. Puntare sull'eccellenza o l'elevata qualità dei prodotti della ricerca	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (2) • Dir. Ricerca e Terza Missione (3,4)	2.1.1 - Quota docenti con un numero minimo di pubblicazioni	n.d.
		2. Monitorare con costanza il livello di produzione scientifica			2.1.2 - Quota pubblicazioni su riviste gold (per ambito bibliometrico)	
		3. Sviluppare i servizi a sostegno della ricerca			2.1.3 - Quota pubblicazioni su riviste di Fascia A (per ambito non bibliometrico)	
		4. Valorizzare la figura di assegnista di ricerca			2.1.4 - Numero medio di pubblicazioni su riviste gold per docente (per ambito bibliometrico)	
	2.1.5 - Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per docente (per ambito non bibliometrico)					
	2.1.6 - Numero medio di pubblicazioni su riviste gold per neoassunto/ neopromosso (per ambito bibliometrico)					
	2.1.7 - Numero medio di pubblicazioni su riviste di Fascia A per neoassunto/neopromosso (per ambito non bibliometrico)					
	2.1.8 - Percentuale di pubblicazioni con coautore straniero					
	2.2 Potenziare il dottorato di ricerca	1. Potenziare la partecipazione a bandi competitivi per dottorati	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Ricerca e Terza Missione (1,2) • Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1)	2.2.1 - Peso produttività scientifica dei collegi su base nazionale	≥ 4,5%
	2. Facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei dottorandi	2.2.2 - N. dottorandi totali per ciclo			≥ 320	
	3. Eccellenza della produttività scientifica del collegio di dottorato	2.2.3 - N. dottorandi stranieri per ciclo (titolo estero)			≥ 50	
	2.3 Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	1. Valorizzare il periodo dell'anno sabbatico per mobilità all'estero di neoassunti e neopromossi	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Bussolino)	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (2,3,5) • Dir. Ricerca e Terza Missione (2,4) • Dir. Personale (5)	2.3.1 - Mobilità Docenti in uscita	≥ 150
	2. Potenziare sistema di accoglienza per <i>visiting scholar</i>	2.3.2 - Mobilità Personale Tecnico Amministrativo in uscita			≥ 40	
	3. Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese					
	4. Rafforzare presenza del personale nelle sedi di decisione europee e nazionali					
	5. Favorire esperienze all'estero del personale t/a					
	2.4 Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	1. Rafforzare supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi	• Vice Rettore Ricerca (Prof. Aime)	• Dir. Ricerca e Terza Missione • Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (2)	2.4.1 - Entrate/Ricavi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore (€)	≥ 11.500
		2. Sviluppare sistema informativo per gestione progetti				

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

Finalità	Obiettivi	Azioni	Responsabili Accademici (A)	Responsabilità Gestionali (A)	Indicatori (collegati agli obiettivi)	Target A.S. 2020 o A.A. 2019/20
DIDATTICA	3.1 Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni	<ol style="list-style-type: none"> Promuovere metodologie didattiche innovative Sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari 	• Vice Rettore Didattica	<ul style="list-style-type: none"> Dir. Integr. e Monit., Org. e Svil. Ris. Umane (1, corsi formazione a docenti) Dir. Sistemi Informativi, Portale, E-learning (1,2) Dir. didattica e Servizi agli studenti (3) 	<p>3.1.1 - Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno ≤ 15,0%</p> <p>3.1.2 - Proporzioni di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU ≥ 67,0%</p> <p>3.1.3 - Proporzioni di iscritti fuori corso ≤ 25%</p> <p>3.1.4 - Proporzioni di iscritti inattivi ≤ 19,0%</p> <p>3.1.5 - Tasso di laureati ≥ 56,5%</p> <p>3.1.6 - Proporzioni di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano almeno 40 CFU nell'anno solare (**)</p>	
	3.2 Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	<ol style="list-style-type: none"> Promuovere la partecipazione a bandi competitivi per la didattica Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti Potenziare la mobilità internazionale dei docenti stranieri 	• Vice Rettore Didattica	• Dir. Att. Istit., Progr., Qual. e Val. (1,2,3,4)	<p>3.2.1 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello ≥ 8,0%</p> <p>3.2.2 - Proporzioni di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale ≥ 8,0%</p> <p>3.2.3 - Numero studenti in mobilità incoming-outing (solo Erasmus) ≥ 2.000</p> <p>3.2.4 - Numero di visiting professor ≥ 70</p> <p>3.2.5 - Entrate per bandi competitivi didattica (€) ≥ 500.000</p> <p>3.2.6 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (*) n.d.</p>	
	3.3 Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	<ol style="list-style-type: none"> Progettare l'offerta formativa in ottica interdisciplinare Migliorare la copertura interna degli insegnamenti 	• Vice Rettore Didattica		<p>3.3.1 - % ore di didattica erogata da docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dip.to non è di riferimento unico ≥ 34,0%</p> <p>3.3.2 - % ore di didattica coperte a titolo oneroso con dettaglio per SSD/Dipartimento n.d.</p>	
ASSICURAZIONE QUALITÀ, INNOVAZIONE/SEMPLIFICAZIONE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	1. Proseguire e consolidare il percorso avviato di miglioramento della qualità, semplificazione e innovazione, attraverso la revisione della normativa interna, la revisione dei modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto di Didattica, Ricerca e III Missione, e la revisione degli strumenti di pianificazione, per un migliore collegamento tra obiettivi e risorse, al fine della sostenibilità dei programmi.	• Prorettore	• Tutte le Direzioni	<p>A.1.1 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - docenti > media mega atenei</p> <p>A.1.2 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - personale TA > media mega atenei</p> <p>A.1.3 - Risultati dell'indagine di gradimento servizi tecnico-amministrativi - studenti > media mega atenei</p> <p>A.1.4 - Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti n.d.</p>		

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

(*) Indicatori individuati dall'Ateneo, in attuazione del D.M. n. 635 del 8 agosto 2016, nell'ambito del Programma Triennale Miur obiettivo D "Valorizzazione dell'autonomia responsabile", utilizzati dal 2017 per la distribuzione del 20% della quota premiale del FFO. Il MIUR non ha richiesto l'individuazione di un target da raggiungere, ma ha valutato esclusivamente la variazione positiva dell'indicatore.

2.

PROGRAMMA
TRIENNALE MIUR
2019 - 2021





2.

Programma triennale MIUR 2019 - 2021

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

Con la chiusura del 2018 sono in fase di completamento i progetti relativi alla programmazione del triennio 2016 – 2018: la valutazione finale della realizzazione dei programmi presentati da UniTO, con la verifica del raggiungimento dei target prefissati, verrà effettuata da parte del MIUR entro giugno 2019.

Al momento della stesura del “Documento di Programmazione Integrata 2019”, il MIUR non ha ancora pubblicato le linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2019 - 2021.

Nell’attesa delle nuove indicazioni del MIUR, l’Ateneo sta lavorando in ottica di pianificazione integrata, in linea con gli indirizzi espressi nel Piano Strategico 2016 – 2020 e in continuità con quanto già fatto nel corso degli ultimi anni, attraverso il consolidamento e la messa a regime delle attività risultate innovative nella precedente programmazione, per dare seguito ai risultati ottenuti nei precedenti cicli di Programmazione Triennale. La presente sezione verrà integrata a seguito della definizione del nuovo ciclo di Programmazione Triennale per il periodo 2019 – 2021, in coerenza con le disposizioni normative che verranno emanate dal MIUR.

3.

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



3

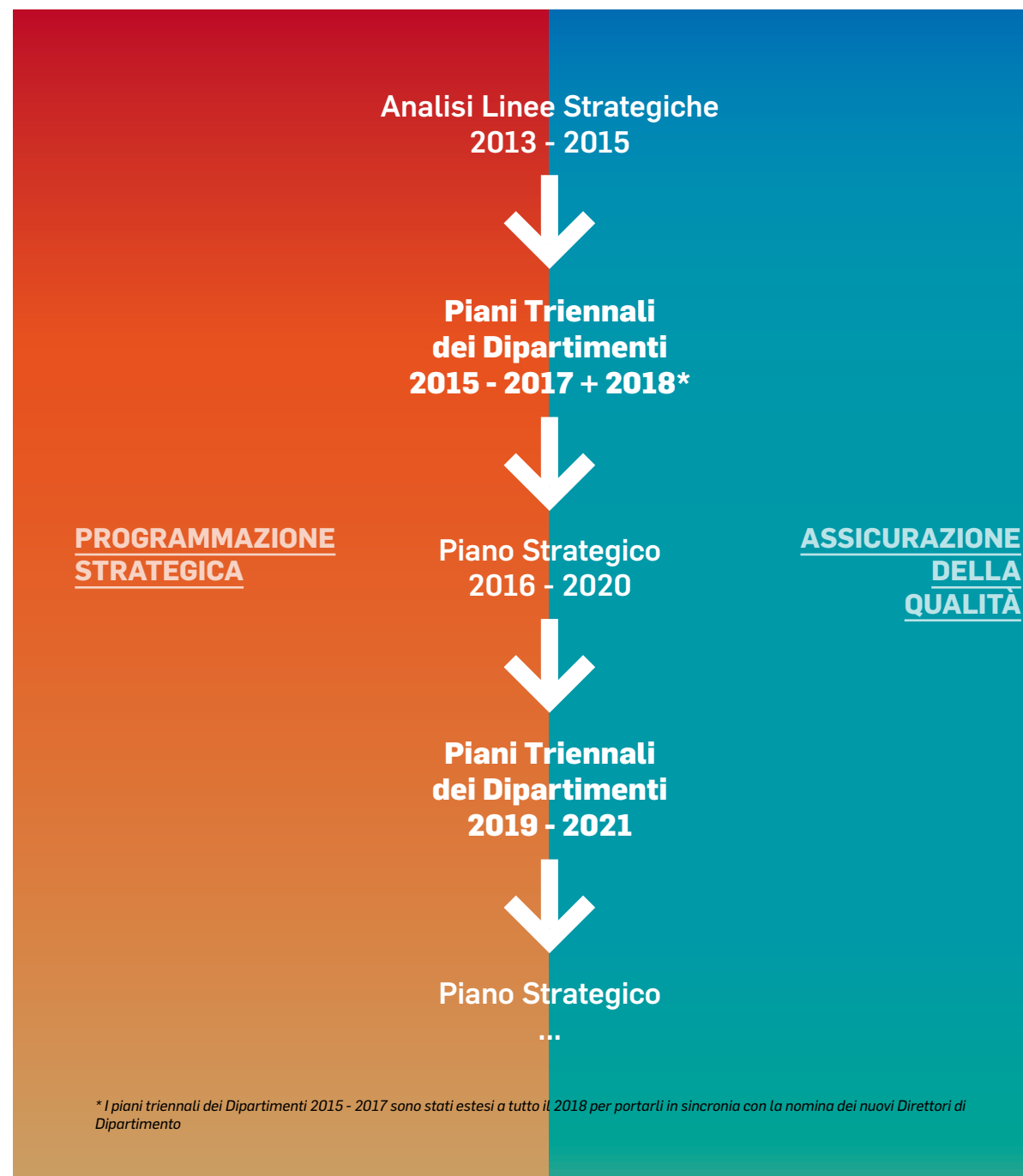
**I Piani Triennali
dei Dipartimenti
2019 - 2021**

Coerentemente con quanto disposto dall'articolo 11 dello Statuto², i Dipartimenti dell'Università degli Studi di Torino hanno adottato, per il secondo ciclo di pianificazione, i propri Piani triennali con riferimento al periodo 2019-2021, che seguono e aggiornano quelli relativi al quadriennio 2015-2018³. L'adozione dei Piani triennali dei Dipartimenti ha come obiettivo primario il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo nel processo di pianificazione, al fine di sviluppare una concreta integrazione fra i vari livelli della programmazione e di diffondere la cultura della progettazione strategica anche a livello dipartimentale. A partire dalla seconda metà del 2014, L'Università ha adottato un approccio trasversale e integrato alla programmazione, che ha portato all'adozione nel 2015, non solo dei primi Piani triennali dei Dipartimenti, ma anche di un unico Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (DPI) in cui sono confluiti i vari documenti programmatori e di assicurazione della qualità già adottati a livello centrale (nella versione corrente: Piano strategico, Programmazione triennale MIUR, Piani triennali dei Dipartimenti, Politiche di Assicurazione della Qualità, Piano dei fabbisogni di personale, Piano Integrato). Coerentemente con l'approccio integrato, i Piani triennali dei Dipartimenti dell'Università di Torino si sviluppano a partire dal quadro programmatico dell'Ateneo e lo completano, fornendo al tempo stesso i contributi necessari per lo sviluppo partecipato del successivo ciclo di pianificazione. La programmazione strategica dipartimentale in UniTO rappresenta sia un documento programmatico sia uno strumento del ciclo di Assicurazione della Qualità in quanto integra le attività tipiche di questo ambito con quelle di programmazione a livello di Ateneo e di strutture dipartimentali, mettendo a sistema le potenziali sinergie. (si veda Fig.3)

² Statuto dell'Università degli Studi di Torino emanato con D.R. n. 1730 del 15 marzo 2012, pubblicato sulla G.U. n. 87 del 13 aprile 2012 ed entrato in vigore il 14 aprile 2012.

³ Al fine di portare in sincronia la redazione dei Piani triennali con il mandato dei Direttori dei Dipartimenti, gli Organi di governo dell'Ateneo nel mese di febbraio 2018, hanno esteso a tutto il 2018 i Piani 2015-2017 con il contestuale aggiornamento dei target degli obiettivi al 31.12.2018.

Fig. 3 - La collocazione dei Piani triennali dei Dipartimenti di UniTO nella programmazione di Ateneo



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

3.1

I Piani triennali dei dipartimenti 2015 - 2018

Nel primo ciclo di Pianificazione dipartimentale, il percorso di elaborazione dei piani è avvenuto in due fasi, una prima fase di sperimentazione e una seconda fase di consolidamento, per permettere a tutti i Dipartimenti di adottare i propri Piani triennali entro la metà del 2015, anche in considerazione del carattere innovativo del processo di programmazione dipartimentale.

Nella prima fase sono stati coinvolti 5 Dipartimenti, diversi per dimensioni e ambito disciplinare, che hanno provveduto alla stesura del proprio Piano triennale a partire dalle Linee strategiche di Ateneo 2013-2015. Si è arrivati così alla definizione di uno “schema tipo” condiviso successivamente con tutti i dipartimenti e all’individuazione di “buone pratiche” per la redazione dei Piani.

Nella seconda fase, tutti i Dipartimenti dell’Università di Torino hanno adottato entro luglio 2015 i propri Piani triennali 2015-2017, che sono stati resi pubblici sui siti dipartimentali e su quello di Ateneo.

Grazie al lavoro svolto nel periodo 2015-2018, i Dipartimenti hanno sviluppato nuovi strumenti e regole interne che hanno permesso di potenziare il processo di programmazione basandosi sui seguenti momenti chiave:

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

Al fine di presidiare l’avanzamento degli obiettivi, anche per valutarne la possibilità di aggiornamento alla luce del Piano Strategico 2016-2020, i Piani triennali 2015-2018 sono stati oggetto di monitoraggio annuale da parte dei Consigli di Dipartimento⁴. Grazie ai monitoraggi è maturata la consapevolezza presso le strutture dipartimentali dell’importanza dell’individuazione di indicatori adeguati rispetto agli obiettivi scelti e di un’idonea modalità di verifica del loro stato di avanzamento. Su questo fronte, i Cruscotti Dipartimentali⁵, rappresentano un valido strumento in quanto consentono un agevole monitoraggio dei principali indicatori relativi alle attività dei Dipartimenti in materia di didattica, ricerca e terza missione e per tale ragione il loro utilizzo si sta sempre più diffondendo presso le strutture dipartimentali.



⁴ Monitoraggio dei dati al 31.12.2015 concluso in data 30.06.2016; monitoraggio dei dati al 31.12.2016 concluso il 31.10.2017; monitoraggio dei dati al 31.12.2017 concluso il 12.04.2018; a seguito dell’estensione a tutto il 2018 dei Piani triennali 2015-2017, è previsto un ulteriore monitoraggio dei dati al 31.12.2018 nei primi mesi del 2019.

⁵ Dal 2015 è stato sviluppato in UniTO un sistema di Cruscotti per la gestione integrata della filiera del processo di programmazione e controllo a livello strategico, che consente di monitorare un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Nell’ambito del sistema di cruscotti di UniTO rivestono un ruolo importante, al fini della programmazione strategica, il Cruscotto Direzionale e il Cruscotto Dipartimentale, che costituiscono uno strumento di supporto per le scelte della Governance di Ateneo. Tali strumenti oltre a migliorare e strutturare il processo di raccolta dei dati che caratterizzano i principali fenomeni oggetto di pianificazione strategica, permettono di effettuare un monitoraggio puntuale dei dati rilevanti a livello di Ateneo e a livello dipartimentale.

3.2

I Piani triennali dei dipartimenti 2019-2021

Il secondo ciclo di pianificazione dipartimentale è riferito al periodo 2019-2021: gli obiettivi dei nuovi Piani triennali sono rappresentativi delle specificità di ogni Dipartimento e affondano le radici negli obiettivi del Piano strategico 2016-2020 che a sua volta è stato elaborato tenendo conto anche della pianificazione dipartimentale 2015-2017. È dunque chiaro come la programmazione dipartimentale nasca dalla programmazione di Ateneo e allo stesso tempo la alimenti, al fine di rafforzare l'identità comune, contribuendo allo sviluppo dell'intera istituzione e assicurando all'Ateneo e alle strutture che lo compongono una crescita nell'acquisizione delle risorse.

Con il DM 987/2016 che ha portato alla revisione del sistema di assicurazione della qualità nazionale e le conseguenti Linee Guida ANVUR che hanno posto maggiore attenzione alle attività dei Dipartimenti, la programmazione dipartimentale ha assunto un ruolo fondamentale anche nei processi di assicurazione della qualità e accreditamento periodico. L'Università di Torino ha inteso perciò utilizzare l'attività di pianificazione triennale del dipartimento come strumento cardine per integrare il ciclo dell'AQ con quello di programmazione, in analogia con quanto già avvenuto a livello di Ateneo.

I Piani Triennali sono infatti il primo strumento, a disposizione del Direttore, per declinare obiettivi autonomi e specifici del Dipartimento, coerenti con le finalità strategiche di Ateneo e commisurati alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili, ma anche utili a declinare le attività di monitoraggio dei risultati delle proprie politiche, l'efficacia delle azioni volte a realizzarle e il quadro delle responsabilità ad esse collegate.

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

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

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

La struttura dei Piani triennali 2019-2021 (Figura 4) rappresenta lo strumento di focalizzazione della strategia dei Dipartimenti in cui si specificano le potenzialità di sviluppo individuate a partire dalle analisi dello stato dell'arte del Dipartimento nei diversi ambiti strategici, condotte anche sui risultati ottenuti nel ciclo di pianificazione precedente e declinate nell'alveo degli obiettivi strategici di Ateneo.

Fig. 4 - La struttura del Piano triennale dei dipartimenti 2019-2021

1. Contesto

2. Missione

3. Stato dell'arte e strategia

3.1 Didattica

- 3.1.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Didattica
- 3.1.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Didattica

3.2 Ricerca

- 3.2.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Ricerca
- 3.2.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Ricerca

3.3 Terza missione

- 3.3.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Terza missione
- 3.3.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Terza missione

3.4 Internazionalizzazione

- 3.4.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Internazionalizzazione
- 3.4.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Internazionalizzazione

3.5 Organico

- 3.5.1 Stato dell'arte e strategia in ambito Organico
- 3.5.2 Strategia: obiettivi e indicatori in ambito Organico

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

I Piani triennali dei Dipartimenti 2019 - 2021 sono pubblicati sui siti di Dipartimento e sul portale di Ateneo alla pagina "**Piani triennali dei Dipartimenti**"⁶ nella sezione Ateneo – Programmazione integrata di Ateneo.



⁶ <https://www.unito.it/ateneo/mission-politiche-e-strategie/programmazione-dei-dipartimenti/piani-triennali-dei>

4.

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



4.

Politiche per l'assicurazione della Qualità 2019 - 2021

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

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

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

Queste attività hanno trovato un'ulteriore spinta di sviluppo e sistematizzazione con la costruzione del sistema di assicurazione della qualità e valutazione a livello nazionale previsto con la Legge 240/2010 e

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

4.1

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

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

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

Il sistema di assicurazione della qualità opera secondo le logiche di programmazione con l'obiettivo del miglioramento continuo delle attività ed affianca e permea i processi anche a livello dipartimentale. Attraverso le logiche di un procedimento a cascata, il processo di pianificazione strategica di Ateneo alimenta e viene a sua volta alimentato dal processo di pianificazione triennale dipartimentale, che prevede azioni di programmazione, monitoraggio e autovalutazione riferibili al quadro più ampio dei processi di assicurazione della qualità. Esso si è caratterizzato nel periodo 2015-2019⁷ come un primo

⁷ I Piani Triennali dei Dipartimenti riferiti al periodo 2015-2017 sono stati prorogati a tutto il 2018 al fine di migliorare l'efficacia del processo di pianificazione sincronizzando la redazione dei successivi piani triennali 2019-2021 con il mandato triennale dei Direttori di Dipartimento.

esercizio che ha consentito l'acquisizione di metodologie di programmazione comuni con la chiara definizione di obiettivi di miglioramento applicati agli ambiti di azione dei Dipartimenti e lo sviluppo di un'attività di loro monitoraggio su base annuale. Con il Decreto Ministeriale del 12 dicembre 2016, n. 987 e le conseguenti Linee Guida ANVUR in cui si è posta una maggiore attenzione al rafforzamento del sistema di assicurazione della qualità in ambito ricerca e, più in generale, sull'attività dei Dipartimenti, il processo di pianificazione triennale è giunto a un nuovo punto di maturazione. Con il prossimo esercizio 2019-2021 è stato infatti previsto un pieno allineamento del periodo di esecuzione dei piani con il mandato dei Direttori di Dipartimento al fine di valorizzare lo strumento di pianificazione e renderlo più funzionale in quanto strumento di riferimento per implementare il processo di assicurazione della qualità in ambito didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, e organico con conseguenti possibili sinergie sulle attività richieste ai Dipartimenti, sia a livello di responsabilità organizzative che di monitoraggio e autovalutazione dei processi, elementi fondamentali sia sul versante del processo di pianificazione che su quello dell'assicurazione della qualità.

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

- definire con chiarezza una programmazione strategica integrata e condivisa;
- favorire la partecipazione attiva e consapevole degli studenti e di tutti gli altri attori della comunità universitaria al raggiungimento di obiettivi di miglioramento, definiti con chiarezza, comunicati e condivisi;

- coinvolgere la comunità accademica attraverso un'informazione semplice, tempestiva, aggiornata e completa;
- educare ad una cultura della qualità, sensibilizzando tutti i livelli e i ruoli della comunità nei confronti delle procedure di assicurazione della qualità.

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

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

4.2

L'Assicurazione della Qualità per la Didattica

Il sistema di assicurazione della qualità per la didattica è volto a garantire che gli obiettivi formativi individuati in sede di progettazione dei Corsi di Studio siano sempre coerenti con le esigenze culturali, scientifiche e sociali e tengano conto delle caratteristiche peculiari che distinguono i corsi di laurea e quelli di laurea magistrale. Ai fini della progettazione dell'offerta viene valutata la disponibilità di risorse adeguate di docenza, personale e servizi, e successivamente monitorati i risultati e le strategie adottate a fini di correzione e di miglioramento e l'apprendimento incentrato sullo studente. Per quanto riguarda le attività nell'ambito della formazione, le 4 macrofasi sono declinate più in dettaglio come segue:

Programmazione

L'Ateneo indirizza le strutture nella fase di definizione della propria offerta formativa verificando la sostenibilità economico finanziaria, strutturale e di docenza al fine di ottenere la migliore allocazione delle risorse. I Corsi di Studio e i Dipartimenti programmano la propria offerta formativa secondo gli obiettivi strategici dell'Ateneo, in considerazione dei profili culturali e/o professionali richiesti dal mondo del lavoro ed emersi nel confronto continuo con le parti sociali e con gli studenti. L'Ateneo assicura che i CdS definiscano con chiarezza i profili professionali e le competenze che si intendono formare monitorando la coerenza con gli obiettivi formativi proposti, le competenze richieste all'ingresso e l'offerta programmata.

Monitoraggio

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

Autovalutazione

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

Valutazione

La verifica dell'efficacia del processo di autovalutazione e dell'andamento dei CdS, anche in termini di sostenibilità e performance delle carriere degli studenti, viene effettuata dalle Commissioni Didattiche Paritetiche Docenti-Studenti con il supporto del Presidio della Qualità. Il Nucleo di Valutazione valuta l'efficacia dell'intero sistema di assicurazione della qualità, a partire dalle Relazioni delle Commissioni paritetiche e attraverso l'analisi degli indicatori per la didattica e per la qualità e le audizioni di Corsi di Studio e Dipartimenti, in un confronto costante con il Presidio della Qualità. L'Ateneo viene infine valutato a livello nazionale attraverso il processo di Accreditamento svolto da ANVUR e a livello internazionale attraverso processi di audit da parte delle agenzie europee attive in settori specifici.

4.3

L'Assicurazione della Qualità della Ricerca e Terza Missione

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

Programmazione

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

Monitoraggio

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

Autovalutazione

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

Valutazione

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

4.4

Il sistema della responsabilità nei processi di Assicurazione della Qualità

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

Rettore

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

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

Direttore Generale

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

Consiglio di Amministrazione

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

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

Senato Accademico

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

Presidio della Qualità

Il Presidio della Qualità rappresenta la struttura operativa interna all'Ateneo che assicura lo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di assicurazione della qualità in linea con gli indirizzi normativi nazionali e internazionali. Il Presidio della Qualità di Ateneo collabora nel dare attuazione alle politiche per la qualità definite dagli Organi di Governo, contribuendo in questo modo al miglioramento continuo dei Dipartimenti e Corsi di Studio e allo sviluppo in qualità delle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Il Presidio si pone come raccordo tra gli organi centrali e le strutture periferiche di didattica e di ricerca nei processi di assicurazione della qualità e realizza sistematicamente attività formative e informative sui temi ad essa connessi. Il Presidio promuove il miglioramento

del sistema attraverso linee guida, la consultazione di tutti gli stakeholder, il monitoraggio degli indicatori, l'analisi e la condivisione dei risultati dei processi di autovalutazione e di valutazione interna ed esterna, valorizzando le best practice individuate.

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

Nucleo di valutazione

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

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

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

Commissioni paritetiche docenti-studenti di scuola/ dipartimento

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

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

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

Dipartimenti e Direttori di dipartimento

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

Corsi di studio e Presidenti dei corsi di studio

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

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

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

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



5.

**PIANO TRIENNALE DEI
FABBISOGNI DI PERSONALE
2019 - 2021**



5.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2019 - 2021

L'Università di Torino in tema di fabbisogni di personale ha definito la necessità di trovare un equilibrio in relazione ad un turn over inferiore al 100% delle cessazioni dal 2012 al 2017 con una crescita significativa del numero degli immatricolati (+ 22,3% nell'ultimo quinquennio) e con l'obiettivo di mantenere elevata la qualità della ricerca così come risultante dall'ultima VQR 2011-2014, che ha visto l'Ateneo terzo tra i grandi atenei a livello nazionale.

Risulta dunque di fondamentale importanza un'attenta programmazione dei fabbisogni di personale sia docente che tecnico amministrativo, per permettere all'Ateneo di far fronte alle sfide future, continuando a garantire formazione di alto livello, servizi efficienti, qualità della ricerca, e con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio e alla sempre maggiore apertura dello stesso verso il contesto internazionale.

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

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) è stato elaborato in coerenza con il Piano strategico pluriennale e la pianificazione pluriennale della performance, nonché avendo come riferimento le Linee di Indirizzo⁸ emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

Il piano triennale va inteso in una logica di scorrimento, presenta quindi gradi di dettaglio maggiore per l'anno 2019, mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione normativa e organizzativa e delle

indicazioni che verranno dal Rettore che si insedierà a partire da fine 2019.

Tali ulteriori riflessioni potranno essere sviluppate in relazione alla definizione di analogo piano triennale anno per anno.

Il Piano si articola in tre sezioni principali: la prima è dedicata alla presentazione delle regole del sistema per la gestione dell'organico delle università, la seconda presenta lo stato dell'arte in termini di organico in UniTO e la terza presenta le strategie e le azioni messe in atto dall'Ateneo per la programmazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2019-2021.

In tema di programmazione del personale docente è importante ricordare che le "Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2016-2019 – Aggiornamento per il periodo 2017/2019"⁹ interessano il mandato del Rettore attualmente in carica, in scadenza a settembre 2019, lasciando la formulazione di nuove Linee al Rettore che sarà eletto per il mandato 2019/2025. Analogamente per il PTA il Consiglio di Amministrazione del 23 febbraio 2016 ha deliberato linee di indirizzo per la programmazione del personale tecnico-amministrativo per il periodo 2013-2019¹⁰.

⁸ "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" a cura del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro della salute, registrate presso la Corte dei Conti il 9 luglio 2018 e pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale-Serie Generale n. 173 del 27 luglio 2018.

⁹ Approvate con delibera del CdA del 27 settembre 2017.

¹⁰ Stato di attuazione del Documento programmatico sul personale tecnico-amministrativo- programmazione 2013 - 2019" (23 febbraio 2016).

5.1

I vincoli di sistema e il contesto normativo

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

Il reclutamento delle università è fondato sull'attribuzione di *punti organico* (p.o.) da parte del MIUR. Il punto organico rappresenta il valore medio a livello di sistema, del costo attribuito al professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche (Tab. 4) e ha un valore, al momento, pari a €113.939¹¹

Tab. 4 - Costo espresso in p.o. del personale universitario

Personale docente	PO	Personale tecnico amministrativo	PO
Professore I fascia	1	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,7	TA categoria EP	0,4
Ricercatore tipo B)	0,5	TA categoria D	0,3
Ricercatore tipo A)	0,4*	TA categoria C	0,25
		TA categoria B	0,2

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

¹¹ Decreto ministeriale 10 agosto 2017, n.614.

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

I punti organico che rappresentano le facoltà assunzionali dell'ateneo, vengono assegnati annualmente con decreto ministeriale agli atenei sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente in rapporto a una percentuale di turn over di sistema variabile ogni anno e indicata dalla normativa (turn over di sistema pari a 20% negli anni 2012-2013, 50% negli anni 2014-2015, 60% nel 2016, 80% nel 2017, 100% a decorrere dal 2018)¹².

In particolare a ciascun ateneo viene assegnata:

- una quota di punti organico base pari al 50% del turn over di Ateneo (nel 2016 era pari al 30%)¹³;
- una quota di punti organico premiali assegnati agli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Gli atenei che quindi presentano performance negative sotto il profilo degli indicatori di spesa di personale¹⁴(ISP) e di sostenibilità economico finanziaria¹⁵ (ISEF) non ricevono p.o. premiali; agli atenei che registrano invece performance positive viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al "margine", calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

¹² Articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e successive modificazioni.

¹³ Legge 11 dicembre 2016 n.232, art. 1 c. 303 lett.c) (Legge di Bilancio 2017)

¹⁴ SPESE DI PERSONALE (art. 5, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Personale (IP) = A/B (LIMITE MAX 80%) A (Spese complessive del personale a carico dell'ateneo) = (Stipendi personale di ruolo + Stipendi personale a tempo determinato + Fondo accessorio personale TA + Contratti di insegnamento) - Finanziamenti esterni pubblici/privati destinati a spese di personale B (Entrate di rif.) = FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi

¹⁵ SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA (art. 7, d.lgs 49/2012). Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. ISEF = E/F INDICATORI DI BILANCIO E = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi - Fitti passivi) F = Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento

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

Nella tabella 5 vengono indicati i valori degli indicatori di UniTO degli anni 2015 - 2017

Tab. 5 - Valori degli indicatori di UniTO degli anni 2015 e 2017

Indicatori ex D.lgs 49/2012	2015	2016	2017
Indicatore di spese per personale (ISP)	64,22%	62,7%	61,47%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,22%	1,25%	1,28%
Indice di indebitamento¹⁶	5,36%	4,99%	4,82%

Le università programmano le assunzioni dal punto di vista quantitativo in base alla disponibilità di punti organico attribuiti dal MIUR, con l'eccezione della figura dei ricercatori a tempo determinato a), per i quali, al fine di sostenere l'accesso dei giovani alla ricerca, dal 2016 è stato previsto che gli atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità, possano procedere ad assunzioni di ricercatori a tempo determinato di tipo a) senza soggiacere alle limitazioni del turn over e senza l'utilizzo di punti organico¹⁷.

L'Università di Torino rientra tra gli atenei virtuosi e quindi può beneficiare della predetta possibilità. All'atto di definire le programmazioni, le università devono tenere conto di vincoli normativi previsti dalla Legge 240/2010 e dal D.lgs 49/2012, di seguito sintetizzati:

- riserva del 20%¹⁸ dei posti disponibili di professore di ruolo per la chiamata di soggetti esterni all'ateneo;
- fino al 31/12/2019: limite massimo del 50%¹⁹ delle risorse per le chiamate di professori di seconda fascia e ricercatori con ASN in servizio nell'università. Dal 2020: il limite massimo del 50% delle risorse può essere utilizzato per i passaggi da RU b) a professore associato ai sensi dell'art. 24, c.5 della Legge 240/2010;
- la percentuale dei professori di I fascia non può superare il 50%²⁰ dei professori di I e II fascia. Per gli atenei con una percentuale del suddetto rapporto > 30%, il numero dei ricercatori di tipo b) non può essere inferiore a quello dei PO reclutati nel medesimo periodo²¹ (per gli anni 2015-2018 il numero dei ricercatori di tipo b) non può essere inferiore alla metà dei professori ordinari reclutati nel medesimo periodo²²).

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

Di particolare interesse sono gli interventi sui ricercatori a tempo determinato di tipo b), che hanno permesso di incrementarne il numero, ottenendo così un ampliamento degli organici:

¹⁶ SPESE DI INDEBITAMENTO (art. 6, d.lgs 49/2012). Indicatore Spese di Indebitamento (I DEB) = C/D (LIMITE MAX 15%, LIMITE CRITICO 10%) C = Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia D = (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi) - Fitti passivi - Spese complessive del personale a carico ateneo (A).

¹⁷ Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, c. 251 (Legge di stabilità 2016)

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

¹⁹ Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 24, c. 6

²⁰ Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. a)

²¹ Decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, art. 4, c. 2, lett. c)

²² Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 7 luglio 2016, pubblicato sulla G.U. n.193 del 19 agosto 2016

- DI 10 dicembre 2015, n. 924 ha stanziato 5 milioni di euro per ciascun anno del triennio 2015-2017, assegnando a ciascuna università una quota fissa pari ad un contratto all'anno e, per gli atenei che hanno ottenuto le maggiori assegnazioni premiali del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) 2015, uno ulteriore (2 posti per Università di Torino);
- DM 18 febbraio 2016, n. 78 "Piano straordinario 2016 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010" ha finanziato 861 posti (31 posti per Università di Torino);
- DM 28 febbraio 2018, n. 168, denominato "Piano straordinario 2018 per il reclutamento ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010" ha finanziato 1.305 posti²³ (55 posti per Università di Torino).

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

Una nuova e importante fonte di risorse per gli atenei e in particolare per il rafforzamento dell'organico è rappresentata dal "Fondo di finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza" istituito, come sezione del FFO, dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di bilancio 2017) che ha previsto lo stanziamento di 1.350.000 milioni di euro l'anno a favore dei 180 dipartimenti di eccellenza vincitori²⁴, per il quinquennio 2018-2022.

²³ Sono state previste: un'assegnazione base in proporzione al numero medio di docenti in servizio nel periodo 2010-2017, due posti per dipartimento di eccellenza non vincitore, assegnazioni in base al valore dell'indicatore IRFS concernente la VQR 2011-2014 e assegnazioni per riequilibrare la presenza dei giovani ricercatori nei vari territori.

²⁴ Per ulteriori dettagli consultare la seguente pagina web: <http://www.anvur.it/attivita/dipartimenti/>

I Dipartimenti dell'Università di Torino risultati vincitori sono: Culture, politica e società, Fisica, Filosofia e Scienze dell'educazione, Giurisprudenza, Neuroscienze "Rita Levi Montalcini", Scienze Agrarie, Forestali e Alimentari, Scienze Chirurgiche, Scienze Economico-sociali e Matematico-statistiche, Scienze Mediche e Scienze Veterinarie.

Il suddetto Fondo è stato istituito per incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica.

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

- non più del 70 per cento può essere impiegato per le chiamate dei professori, per il reclutamento di ricercatori, e per il reclutamento del personale tecnico e amministrativo;
- nel rispetto del limite percentuale di cui alla lettera a) del presente comma, almeno il 25 per cento deve essere impiegato per le chiamate di professori esterni all'università cui appartiene il dipartimento beneficiario;
- nel rispetto del limite percentuale di cui alla lettera a) almeno il 25 per cento deve essere impiegato per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo b).



5.2

Lo stato dell'arte in UniTo

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

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

- Il crescente peso della componente di costo standard rispetto a quella "storica" nella quota base del FFO è favorevole per l'Università di Torino, che era invece fortemente penalizzata dal meccanismo legato alla sola componente storica.
- La quota premiale del FFO, determinata per il 60% da un indicatore legato al risultato della VQR, costituisce una quota importante per l'Ateneo, che ha ottenuto un ottimo risultato nella VQR 2011-2014 aggiudicandosi per il quinquennio 2016-2020 una percentuale significativa della quota di finanziamento statale.
- Il finanziamento relativo alla Programmazione Triennale MIUR, una voce di entrata che contribuisce in maniera rilevante alla determinazione delle grandezze utilizzate in sede di ripartizione dei punti organico e che acquisisce rilievo alla luce delle performance recenti di UniTO (ottenuto il 100% del finanziamento potenziale) anche nel confronto con atenei di riferimento.

- La selezione dei dipartimenti di eccellenza, basata anche sugli esiti dell'esercizio VQR 2011-2014, ha visto l'Ateneo distinguersi fra gli atenei italiani posizionandosi al terzo posto e ottenendo un importante finanziamento quinquennale per gli anni 2018-2022. Il suddetto finanziamento confluirà nel FFO contribuendo così ad accrescere la possibilità di acquisire punti organico premiali.

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

In relazione alla crescita delle attività dell'Ateneo, del numero di studenti e dei progetti di ricerca, le Linee di indirizzo destinano ulteriori risorse al personale tecnico amministrativo, per favorire l'immissione di nuovo personale con profili professionali in settori particolarmente carenti e strategici per le linee di sviluppo dell'Ateneo. Limitate quote di punti organico per il personale docente destinate a specifiche iniziative sono accantonate a monte, prima dell'assegnazione ai dipartimenti, sulla base delle medesime linee di indirizzo.

I punti organico vengono attribuiti ai dipartimenti secondo i seguenti criteri:

- 50% assegnato ai dipartimenti secondo criteri di premialità;
- 20% assegnato ai dipartimenti secondo due criteri ad anni alterni, il criterio dei pensionamenti del Dipartimento e il criterio del riequilibrio in base all'anno di riferimento di programmazione;
- 30% destinato alle esigenze strategiche dell'Ateneo da utilizzare su proposta del Rettore agli organi di governo e successiva assegnazione ai dipartimenti.

Al fine di disporre di un quadro complessivo per il prossimo ciclo programmatico, sono state ricostruite le dinamiche dell'organico docente e tecnico amministrativo in modo da illustrare la situazione al 31/12/2018.

Nei paragrafi successivi si riporta, per ciascun ruolo, la fotografia del personale in servizio nel periodo 2016-2018 e delle cessazioni previste anni 2018-2020.

5.2.1

Personale docente

La situazione dell'organico docente al 31/12/2018 è riportata nella seguente tabella:

Tab. 6 - Personale Docente e Ricercatore in servizio confronto 2015-2018.

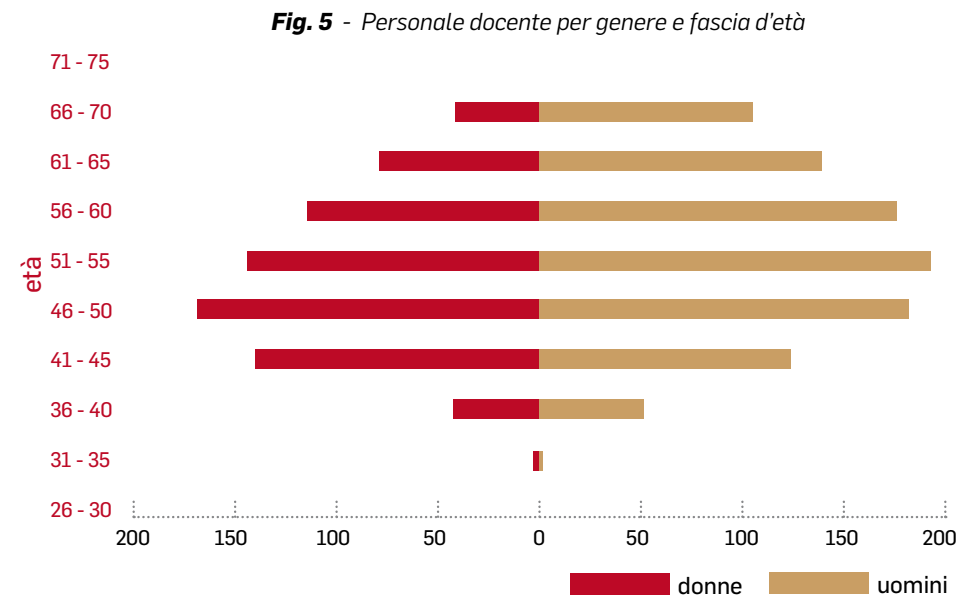
Ruolo	2015*		2016*		2017*		2018**			
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	€	unità	p.o.	€
PO	420	420	432	323	411	411		416	416	
PA	747	522,9	742	519,4	744	520,8		755	528,5	
RTI	648	324	583	291,5	552	276		498	249	
RTD a) ***	108		83	33,2	65		3.175.445	114		5.569.242
RTD b)	25	12,5	73	36,5	110	55		171	85,5	
TOT.	1948		1911	1279,4	1882	1262,8	3.175.445	1954	1279	5.569.242

* Personale in servizio alla data del 31.12.

** Personale alla data del 31/12/2018, comprendente il personale in servizio al 1/10/2018 e la proiezione delle prevedibili assunzioni al 31/12/2018

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

Al fine di una riflessione di prospettiva risulta di particolare interesse riportare la composizione dell'organico in servizio all'1/10/2018 suddivisa per fasce di età.



Dati aggiornati al 1/10/2018
Fonte dati: CSA

Viene riportata infine nella Tabella 7 la situazione delle cessazioni previste per il periodo 2018-2021.

Tab. 7 - Situazione delle cessazioni previste 2018-2021 d'età

	cessazioni anno 2018 unità	cessazioni anno 2019 unità	cessazioni anno 2020 unità	cessazioni anno 2021 unità
PO	33	18	18	15
PA	16	12	7	5
RU	13	2	7	7
RU TD	**	**	**	**
TOT.	62	32	32	37

*** I dati sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione e non comprendono le cessazioni dei ricercatori a tempo determinato in quanto l'evoluzione della loro carriera rende difficile prevedere l'impatto di tali cessazioni in termini di punti organico attesi da turn over.

5.2.2

Personale tecnico- amministrativo

Dall'analisi del trend relativo al personale tecnico amministrativo in servizio nel periodo 2015-2018, si osserva una diminuzione dell'organico nonostante le politiche di Ateneo in tema di stabilizzazione (Accordo sindacale e L. 125/2013) e di potenziamento della dotazione di punti organico dedicata al personale tecnico amministrativo (Consiglio di Amministrazione 27 giugno 2017).

Tab. 8 - Personale Tecnico Amministrativo in servizio confronto 2015-2018.

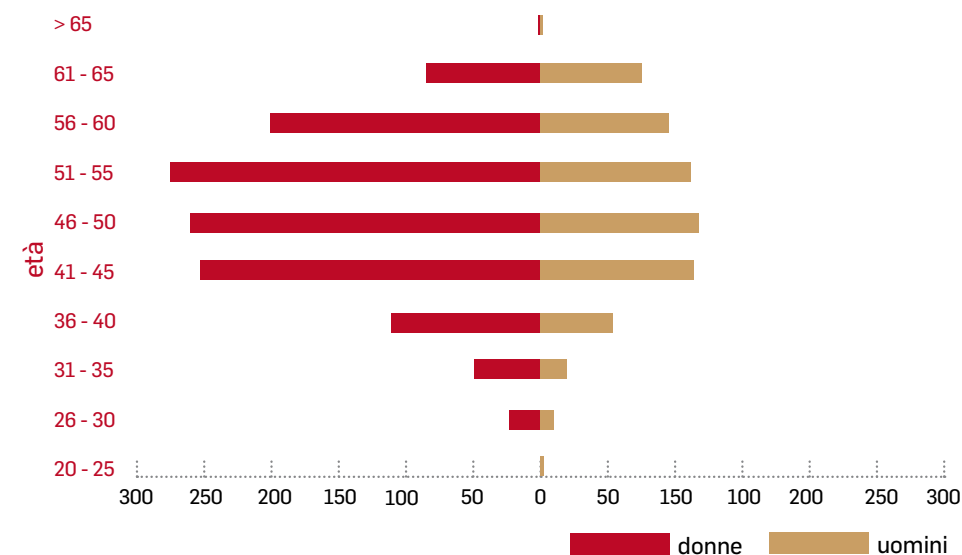
Ruolo	2015*		2016*		2017*		2018**	
	n. posizioni	p.o.	n. posizioni	p.o.	n. posizioni	p.o.	n. posizioni	p.o.
Dirigenti	10	6,5	10	6,5	11	7,15	9	5,85
EP	131	52,4	129	51,6	130	52	129	51,6
D	660	198	658	197,4	663	198,9	681	204,3
C	875	218,75	870	217,5	855	213,75	845	211,25
B	72	14,4	68	13,6	68	13,6	63	12,6
CEL	48	9,6	46	9,2	40	8	38	7,6
Tot.	1796	499,65	1781	502,3	1767	493,75	1765	493,2

* Personale alla data del 31/12/2015 - 31/12/2017

** Personale alla data del 31/12/2018, comprendente il personale in servizio al 1/10/2018 e la proiezione delle prevedibili assunzioni al 31/12/2018

Al fine di una riflessione di prospettiva risulta di particolare interesse riportare la suddetta composizione dell'organico in servizio all'1/10/2018 suddivisa per genere e per fasce di età.

Fig. 6 - PTA per genere e fascia d'età



Dati aggiornati al 1/10/2018

Fonte dati: CSA

Al fine di completare la situazione del personale tecnico-amministrativo in UniTO per poter avere elementi di programmazione si riportano nel seguito le cessazioni previste per il periodo 2018 - 2021.

Tab. 9 - Personale Tecnico-amministrativo - cessazioni 2018 - 2021.

	cessazioni 2018**	cessazioni 2019**	cessazioni 2020**	cessazioni 2021**
Dirigenti	2	0	2	0
PTA cat. EP	1	0	1	0
PTA cat. D	14	7	4	4
PTA cat. C	24	4	7	9
PTA cat. B	5	0	0	2
CEL	1	1	4	0
Tot.	47	12	18	15

** I dati per gli anni 2018 - 2021 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione

Si precisa che il personale comandato presso l'Università di Torino da altri enti pubblici (comando in entrata) è costituito da una unità categoria D, mentre il personale dell'Università di Torino comandato presso altri enti pubblici (comando in uscita) risulta essere costituito da 4 unità (n. 1 EP, n. 1 D e n. 2 C). Il numero dei comandi in entrata è diminuito rispetto agli anni precedenti (da 3 in entrata a 1 unità nel solo anno 2017) in coerenza con le deliberazioni assunte dagli Organi di governo e con la normativa vigente.

Per quanto riguarda il personale di cui alla Legge 68/1999 è stata prevista la copertura della quota d'obbligo (7% per le categorie disabili e 1% per le categorie protette) mediante inserimenti lavorativi ex art 11, co 4, L. 68/99 e procedure concorsuali, anche su profili di tipo tecnico. L'Ateneo ha stipulato con l'Agenzia Piemonte Lavoro un'integrazione in data 28 dicembre 2016 alla convenzione n.1089413 del 29/12/2011 finalizzata a rimodulare il programma delle gradualità di adempimento della legge 68/99.

Infine la situazione del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato al 31/12/2018 è riportata nella seguente tabella:

Tab. 10 - *Personale Tecnico Amministrativo a tempo determinato in servizio nel periodo 2015-2018.*

categoria	2015*	2016*	2017*	2018**
	n. posizioni	n. posizioni	n. posizioni	n. posizioni
EP	0	1	3	2
D	56	51	72	99
C	23	20	27	23
B	1	1	1	0
Tot.	80***	73***	103**	124***

* Personale in servizio alla data del 31/12.

** Personale in servizio alla data del 31/12/2018, comprendente il personale in servizio al 1/10/2018 e la proiezione delle possibili assunzioni

*** nell'anno 2015 n. 25 posizioni su Bilancio di Ateneo, n.15 su Finanziamenti esterni e n. 40 su Finanziamenti esterni detraibili nell'anno 2016 n. 35 posizioni su Bilancio di Ateneo, n.8 su Finanziamenti esterni e n. 30 su Finanziamenti esterni detraibili nell'anno 2017 n. 72 posizioni su Bilancio di Ateneo, n. 6 su Finanziamenti esterni e n. 25 su Finanziamenti esterni detraibili nell'anno 2018 n. 73 posizioni su Bilancio di Ateneo, n. 21 su Finanziamenti esterni e n. 30 posizioni su Finanziamenti esterni

La spesa relativa al personale tecnico amministrativo a tempo determinato in servizio al 1 ottobre 2018 è rappresentata da 3.085.225 euro, importo compatibile con le previsioni di cui al D.L. 78 art. 9 co.28.

L'attività delle università a supporto delle finalità istituzionali è molto mutata negli anni recenti e prevede ora figure professionali in alcuni casi molto diverse rispetto al passato con l'introduzione di nuovi profili di competenze.

Negli anni recenti la selezione del personale a tempo determinato ha risposto prevalentemente a due obiettivi:

- la copertura di posizioni connesse a progetti limitati nel tempo (in genere massimo 3 anni) e finanziati dall'esterno;
- la sperimentazione di nuove figure professionali e nuovi servizi in relazione ad attività innovative per le quali si rendono necessarie nuove competenze (es analisi e gestione dati, programmazione, assicurazione della qualità, project management della ricerca, supporto alle relazioni internazionali, supporto alle attività di III missione (brevetti, spin off, relazioni con l'industria).

In numerosi casi le sperimentazioni sopra citate hanno fornito elementi per l'attivazione di concorsi a tempo indeterminato sulle nuove figure professionali individuate proprio attraverso le attività di sperimentazione. Sul fronte organizzativo, l'Università di Torino ha intrapreso da alcuni anni un percorso di ottimizzazione nell'assegnazione del PTA e di sua valorizzazione, in stretto collegamento con i principi individuati nel ciclo della performance e con le linee di indirizzo ministeriali in tema di efficienza organizzativa e sviluppo del personale, introdotte dal d. lgs. 165/2001 e definite negli interventi legislativi successivi.

Nel 2016 il Consiglio di Amministrazione ha avviato un processo di **riorganizzazione** che permettesse di rendere più efficiente la struttura amministrativa e favorisse l'innalzamento degli standard di qualità dell'Ateneo. I criteri che hanno guidato il percorso verso questo importante cambiamento sono stati la semplificazione dei processi, la razionalizzazione dei flussi operativi e una più efficace distribuzione del personale, per rispondere maggiormente alle esigenze necessarie per realizzare gli obiettivi definiti nel piano strategico di Ateneo.

Il 1 gennaio 2017 è entrata in vigore la **nuova organizzazione**, caratterizzata da una struttura amministrativa coesa e dal superamento della distinzione fra strutture dell'amministrazione centrale e strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri) attraverso l'istituzione del polo territoriale, inteso come insieme dei servizi funzionali alle esigenze delle strutture decentrate e incardinato all'interno delle direzioni. L'Ateneo è attualmente articolato in una direzione centrale, 11 direzioni e 7 poli territoriali. Il personale precedentemente afferente ai dipartimenti è stato assegnato alle nuove direzioni.

Questa configurazione ha l'obiettivo di ricomporre i processi semplificando e standardizzando l'organizzazione gerarchica e le procedure, in modo da garantire maggiore flessibilità, efficienza e qualità dei servizi. Il modello organizzativo adottato ha inoltre aumentato la coscienza dell'importanza del ricorso agli strumenti programmatici nella pianificazione delle attività, rendendo più evidente il rapporto tra la programmazione, strategica e operativa, e i risultati raggiunti.

Relativamente alla valorizzazione del personale, elemento basilare nel processo della riorganizzazione, ha preso avvio un progetto finalizzato a realizzare un **sistema di gestione delle competenze** che permetta di definire, rilevare e valutare le competenze richieste dall'organizzazione del lavoro e dagli obiettivi strategici di Ateneo.

L'impianto scelto ha individuato i fondamenti teorici nel modello di origine anglosassone KSA (knowledge, skills, abilities), orientato all'individuazione delle capacità effettive della persona più che alle sue conoscenze teoriche.

La sperimentazione del sistema di gestione delle competenze è avvenuta con l'avvio del processo di riorganizzazione dei servizi tecnico amministrativi sopra citato.

Nel corso del 2017-2018 il sistema di gestione delle competenze è stato impiegato sperimentalmente nello svolgimento di altre attività di gestione e sviluppo delle risorse umane: è stato utilizzato nelle procedure di reclutamento per le posizioni dirigenziali; si è integrato con la pianificazione della formazione del personale (l'analisi delle valutazioni personali ha permesso di individuare i fabbisogni formativi); le professionalità sono state raggruppate in ambiti omogenei (famiglie professionali) cui sono state attribuite le relative competenze tecniche, ponendo le basi per la costituzione di comunità di pratica che possano facilitare lo scambio e la condivisione di esperienze operative.

Visti gli esiti positivi della prima fase di sperimentazione del sistema di gestione delle competenze, gli organi di governo hanno deciso di perseguire questa strada, completando il sistema e incrementandone il suo utilizzo nella gestione delle procedure di reclutamento, di mobilità, di valutazione, di formazione, di assegnazione degli incarichi²⁵.

A partire dall'anno 2019, in particolare nei bandi di selezione a tempo indeterminato per personale tecnico-amministrativo, saranno introdotti specifici richiami alle competenze mappate per ciascuna figura professionale.

²⁵ Delibera del Consiglio di amministrazione del 20 luglio 2018 n. 7/2018/III/3 – Sistema di gestione delle competenze del personale dirigente e tecnico e amministrativo dell'Università degli Studi di Torino – Ricognizione e linee di sviluppo.

5.3

La programmazione 2019 - 2021

Come noto il blocco del turn over disposto dalle norme a partire dal 2012 fino al 2017 con percentuali di turn over estremamente limitanti (20%, 30% 50%, ecc.) ha provocato, negli anni considerati, notevoli conseguenze sull'organico dell'Università che si è ridotto pur in una fase di crescita delle attività sia di didattica che di ricerca.

Nello specifico, in tema di **personale docente** il turn over ridotto ha reso impegnativo mantenere l'offerta formativa necessaria a fronte di un calo del numero di docenti e a un contestuale incremento del 22,3% di studenti nell'ultimo quinquennio. Altrettanto difficile è mantenere, con la riduzione del personale docente, la qualità della ricerca agli elevati livelli cui è arrivata con la VQR 2011/2014.

L'Ateneo ha quindi introdotto politiche per ottimizzare la programmazione di personale e dare risposta alla necessità di mantenere l'offerta formativa, i servizi agli studenti e il livello raggiunto nella qualità della ricerca.

In tema di **personale tecnico amministrativo** le limitazioni al turn over hanno reso difficile non soltanto il mantenimento delle attività gestionali-organizzative ma soprattutto investire su nuove professionalità che possano rispondere alle crescenti richieste di attività fondamentali per il miglioramento della performance di Ateneo.

La programmazione del prossimo triennio dovrà quindi, nella gestione delle cessazioni complessivamente avvenute, porre particolare attenzione alle professionalità emergenti per far fronte all'aumento dell'età media del personale, all'incremento del digital-divide e all'obsolescenza delle metodologie di lavoro sia sul fronte gestionale che amministrativo.

Non ultimo risulta necessario considerare come proposte di legge attualmente in discussione potrebbero aprire la possibilità di un'anticipazione del momento del pensionamento con il rischio di un ulteriore depauperamento del corpo docente e del PTA.

Inoltre vanno qui segnalati i lunghi tempi di svolgimento delle procedure concorsuali a tempo indeterminato: l'iter procedurale, infatti, prevede obbligatoriamente le fasi di mobilità interna, di mobilità compartimentale e intercompartimentale, di richiesta di una nuova figura professionale al Dipartimento della Funzione Pubblica e da ultimo il bando e l'espletamento della procedura selettiva.

Tempi ugualmente lunghi si prevedono anche per le selezioni del personale docente.

Ne consegue, quindi, che le assunzioni derivanti dai nuovi posti previsti dalla programmazione di un anno, si concretizzano necessariamente nell'anno successivo: occorre pertanto programmare con estrema cura a tutti i livelli (Ateneo o dipartimento) le decisioni inerenti l'organico. Occorre sottolineare altresì che per il personale docente sono intervenuti, a partire dalla L. 240/2010, numerosi piani di assegnazioni straordinarie: Piano straordinario associati e piani straordinari RU b) 2016 e 2018 (e anche, in misura minore, un piano straordinario per professori ordinari) mentre per il personale tecnico amministrativo non è mai stato previsto, a livello ministeriale, alcun intervento.

La programmazione dovrà pertanto garantire un equilibrato sviluppo tra la componente docente e la componente di personale tecnico-amministrativo, anche in occasione di futuri interventi straordinari del Ministero.

Le previsioni che seguono sono fatte valutando prudenzialmente un turn over di Ateneo al 100%.

5.3.1

Personale docente

Lo stato dell'arte di cui al capitolo 5.1 e la situazione dei pensionamenti attesi nei prossimi anni e dei punti organico prevedibili offrono gli elementi per definire le linee fondamentali di programmazione come da tabella che segue.

Tab. 11 - Personale docente e ricercatore – cessazioni e punti organico previsti anni 2018-2021

	cessazioni anno 2017*		punti organico previsti per l'anno 2018 <small>con TURN OVER 100% e con applicazione delle Linee di indirizzo***</small>		cessazioni anno 2018**		punti organico previsti per l'anno 2019 <small>con TURN OVER 100% e con applicazione delle Linee di indirizzo***</small>		cessazioni anno 2019**		punti organico previsti per l'anno 2020 <small>con TURN OVER 100%</small>		cessazioni anno 2020**		punti organico previsti per l'anno 2021 <small>con TURN OVER 100%</small>	
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.
PO	45	45,0	33	33,0	18	18,0	18	18,0	18	18,0	18	18,0	18	18,0	18	18,0
PA	22	15,4	16	11,2	12	8,4	12	8,4	7	4,9	7	4,9	7	4,9	7	4,9
RU	13	6,5	13	6,5	2	1,0	2	1,0	7	3,5	7	3,5	7	3,5	7	3,5
RU TD	12	4,4	**		**		**		**		**		**		**	
Tot.	92	71,3	66,3	50,7	45,7	27,4	27,4	27,4	32	26,4	26,4	26,4	32	26,4	26,4	26,4

* Per l'anno 2017, i dati riportati sono definitivi così come rilevate dalla procedura Proper.

** I dati per gli anni 2019-2021 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione e non comprendono le cessazioni dei ricercatori a tempo determinato in quanto l'evoluzione della loro carriera rende difficile prevedere l'impatto di tali cessazioni in termini di punti organico attesi da turn over.

*** I dati per gli anni 2018-2019 derivano anche dall'applicazione delle Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2017-2019

La programmazione del personale discende dal Piano Strategico di Ateneo 2016-2020 ed è finalizzata ad adottare politiche che salvaguardino la numerosità del personale docente e che, essendo mirate a incentivare la qualità della ricerca, abbiano un impatto in termini di crescita del FFO e quindi di crescita dei punti organico premiali secondo le logiche illustrate in precedenza.

L'Ateneo si è dato politiche programmatiche del personale docente finalizzate a:

- incentivare le chiamate dall'esterno dell'Ateneo per il potenziamento della numerosità del personale docente oltre che per il rispetto dei vincoli ministeriali (mediante il cofinanziamento delle suddette posizioni utilizzando 0,20 o 0,30 p.o. destinati alle esigenze strategiche di Ateneo);
- incentivare le chiamate di vincitori di programmi di elevata qualificazione (ERC, Levi Montalcini ecc);
- avviare posizioni di professore associato da destinare a settori concorsuali nei quali siano in servizio ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale, utilizzando fino a 15 e a 9 punti organico "esigenze strategiche di Ateneo" per ciascuna delle programmazioni 2018 e 2019. Le suddette posizioni sono state attribuite per il potenziamento dei settori scientifico disciplinari carenti in termini di "docenti di riferimento" nei successivi anni accademici alla luce delle previsioni di pensionamento (Piano pluriennale per il potenziamento di ricerca, didattica e turn over).

L'Ateneo inoltre:

- ha utilizzato immediatamente la possibilità offerta dalla L. 208/2015 che ha reso possibile, per gli Atenei con indicatori di sostenibilità positivi, attivare posizioni di RU a) senza spendita di punti organico, anche se l'attivazione di tali posizioni avrebbe comunque incrementato le spese di personale;
- ha valorizzato la possibilità di attivare posizioni di RU a) con finanziamenti esterni.

Al fine di potenziare i settori scientifico-disciplinari fondamentali per la didattica e la ricerca, l'Ateneo ha avviato le selezioni per l'immissione di 40 ricercatori di tipo a) all'anno per gli anni 2016, 2017 e 2018 e l'immissione

di 20 ricercatori di tipo b) nell'anno 2017. Per entrambe le tipologie sono in fase di espletamento le relative selezioni.

Come mostrato nella tabella 10, negli anni 2019 - 2021 è prevista l'assegnazione di un basso numero di punti organico in quanto le cessazioni previste per il periodo considerato sono estremamente limitate rispetto al periodo 2015 - 2018.

Negli anni dal 2019 al 2021 sono in scadenza molti dei numerosi contratti RU a) e RU b) sopra indicati e pertanto è necessario valutare gli scenari che possano consentire il mantenimento della numerosità dei docenti nei settori essenziali per didattica e ricerca.

Le posizioni di cui sopra rappresentano il primo livello di ingresso nella carriera accademica e richiedono risorse specificamente destinate (0,7 punti organico per ciascuna posizione di RU a) e 0,2 punti organico per ciascuna posizione di RU b)) perché i vincitori possano entrare a far parte dell'organico dei professori associati.

L'Ateneo ha pertanto deciso:

- la destinazione di 20 p.o. nelle programmazioni 2018 e 2019 per il passaggio a PA di RU b) che abbiano superato il giudizio di cui all'art. 24, c. 5, L. 240/2010;
- il congelamento:
 - a partire dai p.o. programmazione 2018, nel primo e nel secondo anno di contratto di RU b) rispettivamente di 0,10 punti organico all'anno necessari per l'eventuale passaggio dei ricercatori a tempo determinato di tipo b) a professore associato;
 - di una quota di punti organico per ogni posizione di RU a) in scadenza nel periodo, assegnata ai settori essenziali per la didattica e la ricerca al fine di creare le condizioni perché SSD essenziali per lo sviluppo dell'Ateneo mantengono l'attuale numerosità.

Un altro aspetto di cui tenere conto in termini di programmazione dell'organico è collegato alla Qualità delle

Politiche di reclutamento, in particolare quella dei neo-assunti che costituisce uno degli indicatori fondamentali per l'assegnazione del FFO. Le percentuali di assegnazione del FFO 2017 e 2018 riguardanti l'indicatore della qualità delle Politiche di reclutamento ha infatti visto una importante flessione negli anni recenti (da 5,72% FFO 2018 a 4,21% FFO 2017 e 4,08% FFO 2018), risulta quindi indispensabile invertire il trend mediante politiche che assicurino un'elevata qualità del reclutamento.

In termini di miglioramento della qualità della ricerca è stato quindi previsto:²⁶

- che tra gli “Obiettivi di produttività scientifica” contenuti nei bandi per ricercatore di tipo a) che sono oggetto di valutazione per la proroga del contratto, sia richiesto il raggiungimento nei tre anni dall'avvio di contratto di almeno la metà del valore-soglia previsto dalla procedura di Abilitazione Scientifica Nazionale 2018 per il ruolo di docenza di seconda fascia ex D.M. 589/2018, arrotondato per difetto, relativo al “numero articoli” per i settori bibliometrici, ovvero al “numero articoli e contributi” per i settori non bibliometrici, considerando come intervallo temporale valido ai fini del calcolo degli indicatori quello relativo al 1° gennaio dell'anno di avvio del contratto;
- che tutti i dipartimenti provvedano a deliberare ulteriori criteri di qualità scientifica e didattica da inserire nei bandi per la partecipazione a selezioni di ricercatore a tempo determinato di tipo b).

Le suddette nuove previsioni rappresentano strumenti per migliorare la qualità del reclutamento, aumentare la possibilità di acquisire risorse del FFO e quindi determinare una migliore performance di Ateneo in termini di attribuzione di punti organico.

²⁶ Indirizzo strategico di programmazione del personale docente e ricercatore- Consiglio di Amministrazione del 26 novembre 2018

5.3.2

Personale tecnico amministrativo

La Tabella 12 evidenzia i punti organico complessivamente attribuibili alla programmazione del personale tecnico-amministrativo sulla base della percentuale di turn over del 100% e delle cessazioni certe.

Anche per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo per programmare consapevolmente occorre avere conoscenza delle cessazioni attese nei prossimi anni come da tabella che segue:

Tab. 12 - Personale Tecnico-amministrativo – cessazioni e punti organico previsti anni 2018-2021.

	cessazioni anno 2017*		punti organico previsti per l'anno 2018 con TURN OVER 100% e con applicazione delle Linee di indirizzo****		cessazioni anno 2018**		punti organico previsti per l'anno 2019 con TURN OVER 100% e con applicazione delle Linee di indirizzo***		cessazioni anno 2019** (***)		punti organico previsti per l'anno 2020 con TURN OVER 100%		cessazioni anno 2020** (***)		punti organico previsti per l'anno 2021 con TURN OVER 100%	
	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.	unità	p.o.
Dirigenti	0		2	1,3	0	10	2	1,3			2	1,3				
EP	2	0,8	1	0,40	0	0	1	0,40			1	0,40				
D	13	3,6	14	3	7	2,1	4	1,2			4	1,2				
C	20	4	24	5,75	4	1	7	1,75			7	1,75				
B	0	/	5	1	0	0	0	0			0	0				
CEL	6	1,2	1	0,20	0	0	4	0,80			4	0,80				
Tot.	31	9,60	14,60	47	11,45	16,45	11	3,10	3,10	18	5,45	5,45				

* Per l'anno 2017, i dati riportati sono definitivi come rilevati dalla procedura Proper.

** I dati per gli anni 2018 -2020 sono basati sulle cessazioni certe alla data della rilevazione.

***È possibile che negli anni 2019 e 2020 il numero delle cessazioni aumenti alla luce delle nuove normative introdotte in materia di pensionamento

****I dati per gli anni 2018-2019 derivano anche dall'applicazione delle Linee di indirizzo per la programmazione del personale docente 2017-2019.

Sulla base di quanto definito dal “Piano triennale dei fabbisogni di personale - Triennio 2018-2020”, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2017, e dai relativi Decreti attuativi²⁷ emanati dalla Direttrice Generale sono state:

- concluse le procedure volte al riassorbimento delle figure a tempo determinato che hanno determinato l'assunzione dei beneficiari della L.125/2013 o dell'Accordo sindacale siglato in data 26 marzo 2014, pari a 35 unità e a 9,8 punti organico;
- avviate procedure concorsuali per le esigenze dei servizi connessi alla ricerca, all'ambito economico finanziario, all'internazionalizzazione, alla didattica e servizi agli studenti, al supporto alla governance e alle attività di organizzazione e gestione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- avviate procedure concorsuali per l'assunzione di tecnici della ricerca su punti organico di Dipartimento;
- avviate ulteriori procedure di stabilizzazione ai sensi della L. 75/2017;
- avviate le procedure per la copertura di due posizioni di dirigente per le esigenze delle Direzioni Personale e Ricerca e terza missione.

²⁷ In attuazione del “Documento Programmatico del Personale Tecnico-Amministrativo Programmazione 2013-2019” (Consiglio di Amministrazione del 23 febbraio 2016) sono stati emanati

- Decreto Direttoriale n. 1869 del 9 giugno 2016 – Piano Operativo Assunzionale - I fase

- Decreto Direttoriale n. 933 del 20 marzo 2017 – Piano Operativo Assunzionale II fase

e in attuazione del “Piano triennale dei fabbisogni di personale - Triennio 2018-2020” (Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2017) sono stati emanati:

- Decreto Direttoriale n. 496 del 12 febbraio 2018- Piano Operativo Assunzionale - I fase

- Decreto Direttoriale n. 4406 del 25 ottobre 2018 - Piano Operativo Assunzionale - II fase

- Decreto Direttoriale n. 4409 del 25 ottobre 2018 - Piano Operativo Assunzionale – Tecnici di supporto alla ricerca

Per quanto riguarda la programmazione 2019-2021 tenuto conto quindi delle previsioni in termini di punti organico e di quanto avviato in attuazione del precedente Piano dei Fabbisogni di Personale, si prevede l'utilizzo di punti organico per il personale tecnico-amministrativo nel rispetto, di norma, delle seguenti percentuali:

- 50% per nuove assunzioni a garanzia di un adeguato accesso dall'esterno con particolare riferimento a figure da dedicare ad attività innovative;
- 20% per la valorizzazione delle professionalità interne;
- 30% per la valorizzazione dell'esperienza professionale del personale con contratto di lavoro a tempo determinato.

Alla luce dei fabbisogni rilevati nei precedenti Piani, considerate le risultanze della sperimentazione del sistema di gestione delle competenze di cui al precedente paragrafo 5.2.2, considerati gli esiti della riorganizzazione che hanno fatto emergere l'esigenza di nuove figure professionali, considerate le cessazioni ulteriormente intervenute, prendendo atto infine delle assunzioni avvenute, risultano i seguenti fabbisogni per il triennio 2019-2021:

- **figure professionali essenziali** per l'attuazione del presente Piano dei Fabbisogni del Personale (reclutamento, gestione carriere docenti e PTA, pensioni);
- **figure professionali a supporto delle funzioni istituzionali delle Direttrici e dei Direttori di Dipartimento** anche con riferimento ad attività amministrativo-gestionali con particolare attenzione alla situazione di personale presso i Poli;
- **servizi alla ricerca e i servizi alla internazionalizzazione:** per i servizi di supporto alla

ricerca sono state previste nuove figure professionali di recentissima introduzione negli uffici di Polo e richiedono ancora la copertura di posizioni al momento vacanti in alcuni dei Poli geografici oltre allo sviluppo delle funzioni di supporto alla ricerca su programmi finanziati (CSTF), e di supporto al dottorato. Per quanto riguarda il supporto all'internazionalizzazione è stata proprio la riorganizzazione a far emergere la necessità dell'attivazione di uffici di Polo per l'internazionalizzazione. A fine 2018 sono attivati solo due uffici di Polo e quindi occorre destinare ulteriori figure professionali a tali bisogni per i rimanenti 5 Poli. Occorrerà inoltre garantire un adeguato sviluppo degli uffici centrali a supporto delle politiche di internazionalizzazione di Ateneo;

- **sistema bibliotecario di Ateneo:** nella moderna Università le Biblioteche rimangono un punto di riferimento centrale per docenti e studenti, negli anni recenti vi sono stati numerosi pensionamenti che richiedono oggi l'inserimento di figure di bibliotecari con profili professionali attenti all'utilizzo in tali ambiti di nuove tecnologie;
- **didattica e servizi agli studenti:** in considerazione del trend di aumento del numero di studenti immatricolati presso UniTO, come indicato al capitolo 3, le figure professionali in oggetto, pur essendo tra gli ambiti destinatari di interventi negli anni recenti, richiedono un ulteriore rafforzamento;
- **servizi economico finanziari:** nella loro complessiva visione (dagli acquisti alla gestione del bilancio e del patrimonio), pur essendo tra gli ambiti destinatari di interventi nei Piani precedenti, richiedono un ulteriore rafforzamento di organico specificatamente destinato in relazione ai volumi di attività;

- **servizi a supporto della governance:** al fine di rendere più efficiente l'organizzazione e fornire alla Governance strumenti e servizi conoscitivi per l'assunzione delle decisioni, si rende necessaria l'introduzione di figure professionali innovative riferite a professionalità emergenti (programmazione, analisi dati, gestione sistemi..); si rende altresì necessario l'inserimento di figure professionali per funzioni innovative e di rilevante impatto per il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo;
- **servizi per la sicurezza sui luoghi di lavoro, sicurezza informatica e gestione/protezione dati;** Per quanto riguarda l'ambito della sicurezza nei luoghi di lavoro sarà attivata una specifica direzione che sarà diretta da un dirigente a tempo determinato e la connessa previsione dell'inserimento di specifiche figure professionali.
Per quanto riguarda l'ambito della gestione/protezione dati è stato nominato il D.P.O (Data Protection Officer) ai sensi del G.D.P.R. 2016/67: la struttura, per la complessità delle attività gestite, necessita dell'inserimento di ulteriori figure oltre a quelle già individuate;
- **figure professionali per garantire continuità del servizio:**
 - a fronte di cessazioni (per mobilità o pensionamenti). La necessità di sostituzione sarà valutata dalla Direttrice Generale sulla base degli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;
 - a copertura di posizioni sperimentate con contratto a tempo determinato in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75²⁸;

²⁸ "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (art. 20); Tali assunzioni avverranno nel limite massimo della quota di punti organico destinata a tali procedure e stabilito nella misura del 30% sulla base dei criteri e delle modalità definite dal predetto articolo 20 al comma 1 e dalla relativa circolare n.3/2017.

- **coperture di posizioni vacanti** o che, alla luce dei mutamenti organizzativi, dovrebbero essere attribuite in una logica di evoluzione dell'attività anche per innovatività, dimensione e/o complessità, a figure D o EP. Tali figure dovranno essere attribuite alle diverse strutture in una logica di equilibrio tra volumi di attività/competenze e numerosità di addetti. I suddetti ruoli verranno coperti oltre che con le tradizionali selezioni pubbliche, anche attraverso procedure selettive riservate al personale di ruolo per la valorizzazione di professionalità interne nella misura del 20% indicata dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75;
 - **dirigenti:** in relazione ai pensionamenti previsti nel 2020 di due posizioni di dirigenti previa verifica dell'assetto della macro-organizzazione delle Direzioni;
 - **posizioni di tecnici della ricerca per i Dipartimenti** che intendono avvalersi della possibilità di utilizzare parte dei p.o. quota docente per l'assunzione delle predette figure. La mobilità delle predette figure potrà avvenire nella misura in cui il Dipartimento che acquisisce la risorsa trasferisca al Dipartimento cedente la quota di punti organico che il dipartimento stesso ha investito.
- La programmazione inoltre dovrà tenere conto dei vincoli di legge per quanto riguarda:
- **assunzioni di personale disabile e di personale appartenente alle categorie protette** di cui alla Legge 68/99 e di personale di cui alla Legge n. 6/2018, anche in questo caso saranno programmate le relative assunzioni al fine del rispetto della quota prevista dalle predette Leggi;
 - **personale comandato:** il Consiglio di Amministrazione si è espresso in merito al riassorbimento dei comandi in entrata – previa verifica

della coerenza delle figure professionali interessate con le linee strategiche – e alla definizione dei comandi in uscita. Tali principi risultano in sintonia con quanto definito dal D. Lgs. 75/2017 che ha introdotto la previsione di utilizzo di personale di altre amministrazioni solo per motivate esigenze organizzative risultanti dai documenti di programmazione. Per l'eventuale sostituzione di personale in uscita a seguito di procedure di mobilità intercompartmentale, si seguiranno le stesse logiche di tutte le altre cessazioni.



6.

**PIANO INTEGRATO
2019 - 2021**



6.

Piano integrato 2019 - 2021

Il Piano Integrato è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche delle Università in ordine a performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali di didattica, ricerca e III missione (declinata da UniTO come Responsabilità sociale), alle politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo e alla programmazione economico-finanziaria. È redatto in base alle Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio direttivo dell'ANVUR), alle indicazioni presenti nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (approvata il 20 luglio 2017 dal Consiglio direttivo dell'Anvur) e alle nuove Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane, specifiche sugli aspetti gestionali e di collegamento con il ciclo di bilancio (poste in consultazione pubblica a novembre 2018).

Nella stesura del Piano si è anche tenuto conto del Feedback formulato da ANVUR a seguito dell'analisi del Documento di Programmazione integrata 2016 di UniTO, nell'ambito del più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo su questo specifico tema, al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano.

Il Piano, infine, va nella direzione di trovare risposte anche alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, formulate nella Relazione Annuale 2018 (II Sezione: Valutazione della performance) e nel Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2017.

Il Piano si configura come la Sezione 6 conclusiva del Documento di Programmazione Integrata 2019 che, a fronte della presentazione del Piano Strategico, del Programma Triennale MIUR²⁹, dei Piani triennali dei dipartimenti, delle Politiche per la Qualità e del Piano dei fabbisogni di personale (Sez. 1, 2, 3, 4 e 5), sviluppa un'azione coordinata volta al miglioramento della qualità dei processi, alla semplificazione e al miglioramento continuo dell'Amministrazione.

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

- 6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo**
- 6.2 La performance organizzativa**
- 6.3 Analisi delle aree di rischio**
- 6.4 Comunicazione e Trasparenza**
- 6.5 Obiettivi di performance individuale**
- 6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria**

Nella stesura del Piano Integrato 2019-2021 si è tenuto conto di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance valido dal ciclo di pianificazione 2019 e approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 luglio 2018, a seguito dell'espressione di parere favorevole da parte del Nucleo di Valutazione in data 5 luglio 2018.

²⁹ Come precisato nella Sezione 2 del Documento di Programmazione Integrata 2019, il Programma triennale MIUR relativo al triennio 2019-2021 sarà sviluppato a seguito dell'emanazione delle nuove disposizioni normative in tema da parte del MIUR. Con la chiusura del 2018 sono in fase di completamento i progetti relativi alla programmazione del triennio 2016-2018.

6.1

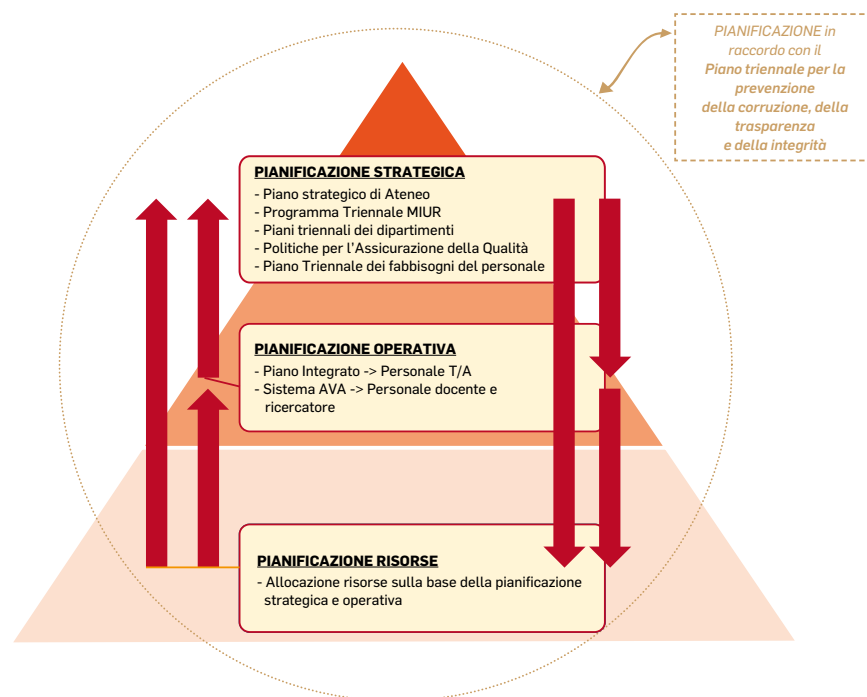
Inquadramento strategico dell'Ateneo

A partire dalla pianificazione strategica, i diversi strumenti di programmazione sono finalizzati alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Nella figura 7 riportata a seguire sono mostrate le diverse componenti del processo di **pianificazione integrata di Ateneo**, raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

Fig. 7 - Elementi costituenti il processo di pianificazione integrata di Ateneo



- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L.43/2005) e caratterizzata anche da azioni che promuovono l'attuazione di Politiche per l'Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione operativa, che in cascata consente l'attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente accademica (valutata tramite le procedure AVA, di cui al D.lgs. 19/2012) e da parte del personale tecnico amministrativo (valutato tramite gli obiettivi definiti nel Piano Integrato secondo una visione unitaria alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, regolato dal decreto legislativo n. 150/2009 così come novellato dal D.lgs. 74/2017 e dai principi definiti nel SMVP);
- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione.

Questo modello, descritto nel capitolo 3.1 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance³⁰ (al quale si rimanda per un approfondimento metodologico) ha l'obiettivo di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

³⁰ Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 7/2018/III/7 nella seduta del 20 luglio 2018 a seguito di parere favorevole del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 5/07/2018.

Il nesso tra strategia e performance³¹ si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nelle sezioni 1-5 del Documento di Programmazione Integrata 2019, i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per:

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

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

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

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

³¹ 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.

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 aggiornati³².

I suddetti indicatori hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, non solo perché la maggior parte degli obiettivi strategici è orientata al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione, ma anche perché le politiche della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici (cfr. Sez. 4).

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

³² Per ogni indicatore sono definite nel Sistema, e quindi nel Cruscotto Direzionale le seguenti variabili: Descrizione; Regola di calcolo; Unità di misura; Tipo indicatore (efficienza, efficacia, outcome); Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, etc.); Data; Periodicità di aggiornamento.

6.2

La performance organizzativa

La performance organizzativa, come descritto nel capitolo 4 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative ed è pertanto composta da due dimensioni: la performance istituzionale e la performance di struttura. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto)³³.



³³ Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica.

6.2.1

La performance organizzativa istituzionale

La **performance organizzativa istituzionale** è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso e permette di valutare l'esito finale che l'azione dell'Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Questa dimensione della performance è rilevante ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali, nello specifico il Direttore Generale e i Dirigenti³⁴.

La performance istituzionale di UniTO per l'anno 2019 è misurata da un insieme di indicatori individuati nell'ambito del Piano Strategico 2016-2020, a partire dai Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento e da fonti MIUR, in relazione agli ambiti di miglioramento individuati per il 2019. Tali indicatori, riportati nella tabella seguente, sono collegati alle finalità strategiche di Ricerca, Didattica e Responsabilità Sociale e ai correlati obiettivi strategici.

³⁴ 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. 13 - Performance organizzativa istituzionale: raccordo con strategia, indicatori e target

N°	Indicatore	Finalità strategica	Obiettivo del Piano strategico	Fonte indicatore	Periodo di rilevazione	Valore A.S. 2014 o A.A. 2013/14	Valore A.S. 2015 o A.A. 2014/15	Valore A.S. 2016 o A.A. 2015/16	Valore A.S. 2017 o A.A. 2016/17	Valore A.S. 2018 o A.A. 2017/18	Target
1	Numero corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico "internazionali" (*)	DIDATTICA	3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	Direzione Didattica e Servizi agli studenti	A. A.	31	37	38	39	47	60%: A.A. 2019/2020 > 43 e <=45 80%: A.A. 2019/2020 >45 e <=47 100%: A.A. 2019/2020 >47
2	Numero di visiting professori	DIDATTICA	3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	Cruscotto direzionale di Ateneo	A. A.	11	29	42	45	47	60%: A.A. 2019/2020 >=47 e <57 80%: A.A. 2019/2020 >=58 e <70 100%: A.A. 2019/2020 >=70
3	Indicatore di consumi energetici (in Tonnellate di petrolio equivalente)	RESPONSA-BILITÀ SOCIALE	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia e Logistica	A. S.	10.174	10.052	10.479	10.205	Dato disponibile a aprile 2019	60%: A.S. 2019 <= 10.479 e > 10.205 80%: A.S. 2019 <=10.205 e > 9.580 100%: A.S. 2019 <=9.580
4	FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	RICERCA	1. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	Dati MIUR	A. S.	21,03%	23,24%	25,96%	26,57%	27,85%	60%: A.S. 2019 >=27,20% e < 27,85% 80%: A.S. 2019 >=27,85% e <28,5% 100%: A.S. 2019 >=28,5%
5	Numero Studenti Iscritti (Corsi di I° e II° livello)	DIDATTICA	1.1. Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)	Cruscotto direzionale di Ateneo	A. A.	65.284	65.847	66.645	69.286	73.286	60%: A.A. 2018/2019 >= 69.000 e <71.000 80%: A.A. 2018/2019 >= 71.000 e <73.000 100%: A.A. 2018/2019 >=73.000
6	Tasso di laureati in corso	DIDATTICA	3.1. Ridurre la dispersione didattica e degli abbandoni	Cruscotto direzionale di Ateneo	A. S.	52,94%	53,70%	54,70%	55,95%	n.d	60%: A.S. 2019 >=53,4% e <55,4% 80%: A.S. 2019 >=55,4% e <56,4% 100%: A.S. 2019 >=56,5%

(*) Nel calcolo dei corsi di studio "internazionali" sono compresi:

- corsi erogati in lingua straniera (ex DM 635/2016 - Programmazione Triennale 2016-2018);
- corsi interateneo con Atenei stranieri, che prevedono il rilascio del titolo congiunto, doppio o multiplo (ex DM 635/2016 - Programmazione Triennale 2016-2018), cosiddetti "Corsi di studio binazionali";
- corsi con un curriculum internazionale (in UniTO non esistono corsi non internazionali con più di un curriculum internazionale);
- corsi con accordi di mobilità strutturata (convenzioni per il conseguimento del doppio titolo, titolo congiunto o titolo multiplo con soglia del numero di studenti accettati per a.a.).

6.2.2

La performance organizzativa di struttura

La **performance organizzativa di struttura** si declina attraverso obiettivi operativi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e obiettivi progettuali, di derivazione dagli obiettivi strategici come evidenziato nell'albero della performance riportato nel seguito del testo (Fig. 9).

L'aggancio alle strategie costituisce la preconditione per la puntuale definizione degli obiettivi operativi, basata sull'applicazione della logica del miglioramento continuo *feedback* e *follow up* tipica del "Ciclo della Qualità", attraverso l'analisi dei risultati preconsuntivi dell'anno precedente, delle criticità rilevate durante tutto l'anno negli specifici incontri periodici di monitoraggio (coordinamento DG e Dirigenti, confronto periodico della Dirigenza con Presidio Qualità e Vice Rettori), dei feedback derivanti dal confronto con il Nucleo di Valutazione, delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction*.

Secondo tale logica è stato impostato un Piano di miglioramento dei servizi e un modello di monitoraggio degli standard di qualità dei servizi erogati che ha portato nel 2017 e nel 2018, con prosecuzione nel 2019, a razionalizzare e semplificare una serie di processi e servizi in attuazione della delibera di Consiglio di Amministrazione del 27 ottobre 2015 in tema di riorganizzazione dei servizi tecnico-amministrativi di Ateneo³⁵.

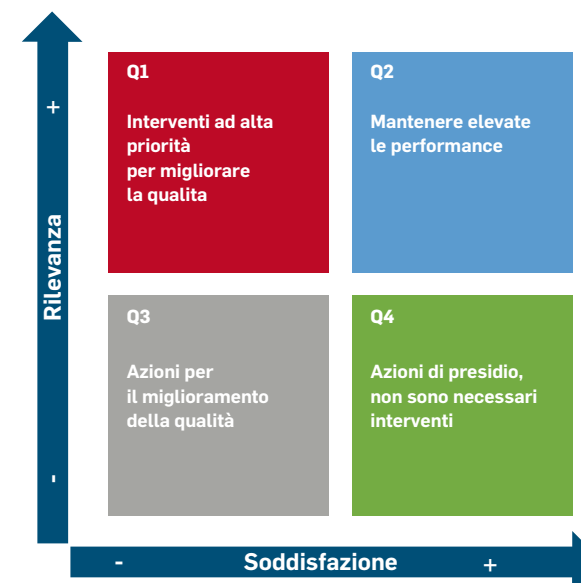
Il percorso di progressiva razionalizzazione e semplificazione dei processi ha interessato anche il processo di gestione degli obiettivi operativi che, a partire dalla programmazione 2019, in base al SMVP recentemente aggiornato, prevede un numero massimo di 4 obiettivi di struttura per soggetto valutato, di cui almeno uno trasversale e l'opzionalità dell'assegnazione di obiettivi individuali.

³⁵ Dettagli nella intranet di Ateneo alla voce Processi e servizi <https://intranet.unito.it/web/personale-unito/processi-e-servizi>

La scelta dell'Amministrazione è stata pertanto quella di focalizzazione del Piano integrato su un numero ristretto e chiaro di obiettivi delle strutture dirigenziali per concentrare energie e risorse sugli obiettivi prioritari per gli stakeholder, fermo restando che le aree di attività non oggetto di obiettivi nel Piano integrato sono comunque destinatarie di azioni di miglioramento o presidio e saranno monitorate nell'ambito del sistema di monitoraggio in fase di costruzione.

Al fine di definire un selezionato numero di obiettivi operativi frutto di un'analisi che tenga conto sia dei *feedback* degli utenti/stakeholder che del livello di rilevanza delle attività monitorate, l'Amministrazione ha elaborato una metodologia per la selezione delle attività su cui innestare obiettivi operativi basata sull'utilizzo della "matrice delle priorità": una matrice a 4 quadranti rappresentata nella figura sottostante.

Fig. 8 - Matrice delle priorità



La rilevanza dell'attività è misurata attraverso una sintesi quantitativa tra le seguenti 6 componenti:

1. rilevanza strategica (presenza di azione specifica sul processo nel Piano strategico);
2. impatto sull'ambito Trasparenza e Anticorruzione (processo a rischio);
3. impatto su qualità della vita lavorativa (questionario Benessere Organizzativo) o dell'esperienza da studente (sezione B quadri B4 – infrastrutture e B5 – servizi di contesto della scheda SUA);
4. impatto sull'organizzazione (almeno 8 strutture organizzative coinvolte);
5. azioni di miglioramento in corso (obiettivi derivanti da piano performance 2018 e progetti c.d. semplificanti);
6. impatto sull'utenza (più del 50% degli utenti che hanno risposto al questionario utilizzano il servizio).

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

La soddisfazione riferita all'attività è misurata tramite i risultati dell'indagine **Good Practice 2017** con valutazione positiva (quadranti maggiore soddisfazione) a partire da una soddisfazione media di 3,9 nella scala da 1 a 6.

L'indagine di *customer satisfaction* **Good Practice 2017** è stata somministrata nel periodo aprile-maggio 2018 e ha ottenuto tassi di risposta piuttosto alti per docenti e PTA, pari al 46%, mentre per gli studenti è stata raggiunta la soglia del 16,5%, raddoppiata rispetto all'edizione precedente.

L'applicazione della matrice delle priorità ha consentito di focalizzare l'attenzione primariamente sugli ambiti di attività collocate nel quadrante 1 (elevata priorità) caratterizzate da alta rilevanza e soddisfazione migliorabile, sulle quali si concentra gran parte di obiettivi delle strutture dirigenziali. Un secondo gruppo di obiettivi riguarda ambiti che seppur non oggetto di specifiche indagini di *customer satisfaction* sono centrali e pertanto prioritari per il perseguimento della finalità strategica trasversale "**Assicurazione della Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità economica**".

Lo scenario di programmazione operativa 2019-2021 così delineato costituirà il riferimento per la successiva declinazione degli obiettivi delle strutture di II e III livello garantendo in tal modo la coerenza programmatica verticale degli obiettivi di tutta la tecno-struttura dell'Ateneo.

Il processo che ha portato alla definizione degli obiettivi operativi è improntato sui principi della condivisione delle proposte, confronto e negoziazione fra la Direttrice Generale e il Rettore e fra la Direttrice Generale e i Dirigenti.

Nel seguito sono illustrati gli obiettivi, raggruppati per tipologia di stakeholder cui sono rivolti: Studenti, Docenti, Personale TA, Territorio, Governance e Comunità UniTO di Studenti, Docenti e Personale TA.

Con riferimento agli **Studenti** vengono identificati obiettivi legati al consolidamento del progetto TARM sui corsi ad accesso libero, al miglioramento della comunicazione con gli studenti per i servizi di segreteria studenti, alla dematerializzazione del processo di conseguimento del titolo di studio, alla consegna di ulteriori aule didattiche attrezzate e al riassetto di laboratori didattici, alla conferma dell'accreditamento europeo EAEVE del Corso di laurea Magistrale a Ciclo Unico in Medicina Veterinaria.

Con riferimento ai **Docenti** si prevede la prosecuzione del progetto sulla riorganizzazione e sulla comunicazione legata agli eventi, il miglioramento delle procedure di acquisto per catering, preselezioni e servizi di agenzia viaggi al fine di ottenere risparmi di spesa e una riduzione dei tempi di approvvigionamento, la sperimentazione di strumenti innovativi a supporto della didattica digitale, il rispetto dei tempi per la presentazione e la rendicontazione dei progetti di ricerca sui bandi competitivi.

L'attenzione al **Personale** si esplicita negli obiettivi legati all'introduzione dello smart working, alla prosecuzione del progetto "qualità della vita organizzativa" e allo sviluppo di nuove modalità di formazione continua attraverso iniziative di scambio di personale fra atenei.

Con riferimento agli stakeholder del **Territorio**, l'obiettivo di aggiornamento delle linee guida per la gestione della proprietà intellettuale e degli spin-off sarà volto non solo a favorire impatti positivi sulla terza missione, ma anche a rendere conformi le modalità di gestione con i recenti orientamenti di ANAC in tema di trasparenza e anticorruzione. Si prevedono obiettivi relativi al completamento del monitoraggio degli enti partecipati con relative proposte di azione in base agli esiti, all'analisi dell'attuazione delle convenzioni in ambito di scuole di specializzazione di medicina, al miglioramento della gestione delle attività amministrative collegate alle sedi extra-metropolitane (sedi di Biella e Asti) e alla pubblicazione on line del sito tematico Centri Interuniversitari.

Relativamente alle esigenze della **Governance** sono stati individuati obiettivi legati alla configurazione e avvio utilizzo dell'applicativo di performance management SPRINT, alla prosecuzione del progetto di implementazione del Sistema di Management della Ricerca e della Terza missione SMART, all'acquisizione e messa in produzione di strumenti/procedure che consentano l'analisi

dei prodotti della ricerca (VQR, ASN, etc.), allo sviluppo di report a supporto delle decisioni e della gestione dei dati in ambito della programmazione organico, alla definizione e attuazione di un piano di utilizzo dei punti organico per il fabbisogno di personale TA nel 2019.

Infine, con riferimento all'intera **Comunità UniTo** oltre che al **Territorio**, spicca l'obiettivo di attuazione del Piano generale degli Spazi di Ateneo per il 2019 riguardo alle sedi di Città delle Scienze di Grugliasco, Biotecnologie, Palazzo Nuovo e Aldo Moro. L'attenzione alla sostenibilità ambientale è sempre presente nel Piano generale degli spazi di Ateneo e le azioni specifiche per il 2019 si focalizzeranno soprattutto sull'installazione di vending machine di nuova generazione, di nuovi punti acqua SMAT e sulla distribuzione di borracce ecosostenibili, con particolare attenzione nell'organizzazione degli eventi. Per una vista di insieme degli obiettivi operativi del Piano integrato 2019 e del collegamento con finalità e obiettivi strategici, si riporta nel seguito l'**Albero della performance** (Fig. 9), mentre per una vista di dettaglio si riporta nella successiva **tabella l'elenco degli obiettivi** con le informazioni tecniche a corredo (Tab. 14).

FINALITÀ STRATEGICHE

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI OPERATIVI

PROGETTO STRATEGICO

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

1. Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo**2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale****3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale****1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)****1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno (trasferimento della conoscenza, public engagement)****1.3 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane****1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo****2.1 - Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca****2.4 - Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi****3.1- Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni**

Consolidamento del progetto TARM sui corsi ad accesso libero utilizzando il modulo CINECA NICE TEST

Comunicazione Segreterie Studenti: prosecuzione progetto comunicazione orientamento e immatricolazione

Aggiornamento delle linee guida per gestione proprietà intellettuale e spin off

Sperimentare lo smart working, in attuazione del protocollo di intesa siglato con le organizzazioni sindacali

Sviluppo di nuove modalità di formazione continua (scambi di personale tra Atenei)

Implementare azioni sistemiche di qualità della vita organizzativa

Prosecuzione progetto "Organizzazione e gestione eventi"

Acquisizione e messa in produzione di strumenti/procedure che consentano l'analisi dei prodotti della ricerca (VQR, ASN, etc.)

Nuovi canali di comunicazione delle opportunità, puntualità nella presentazione delle proposte e nella rendicontazione

Sperimentazione di strumenti innovativi a supporto della didattica digitale

DID

DID

RTM-AG

PERS

IMO-SEM

DG-PERS-IMO

EDILOGS

AIPQV

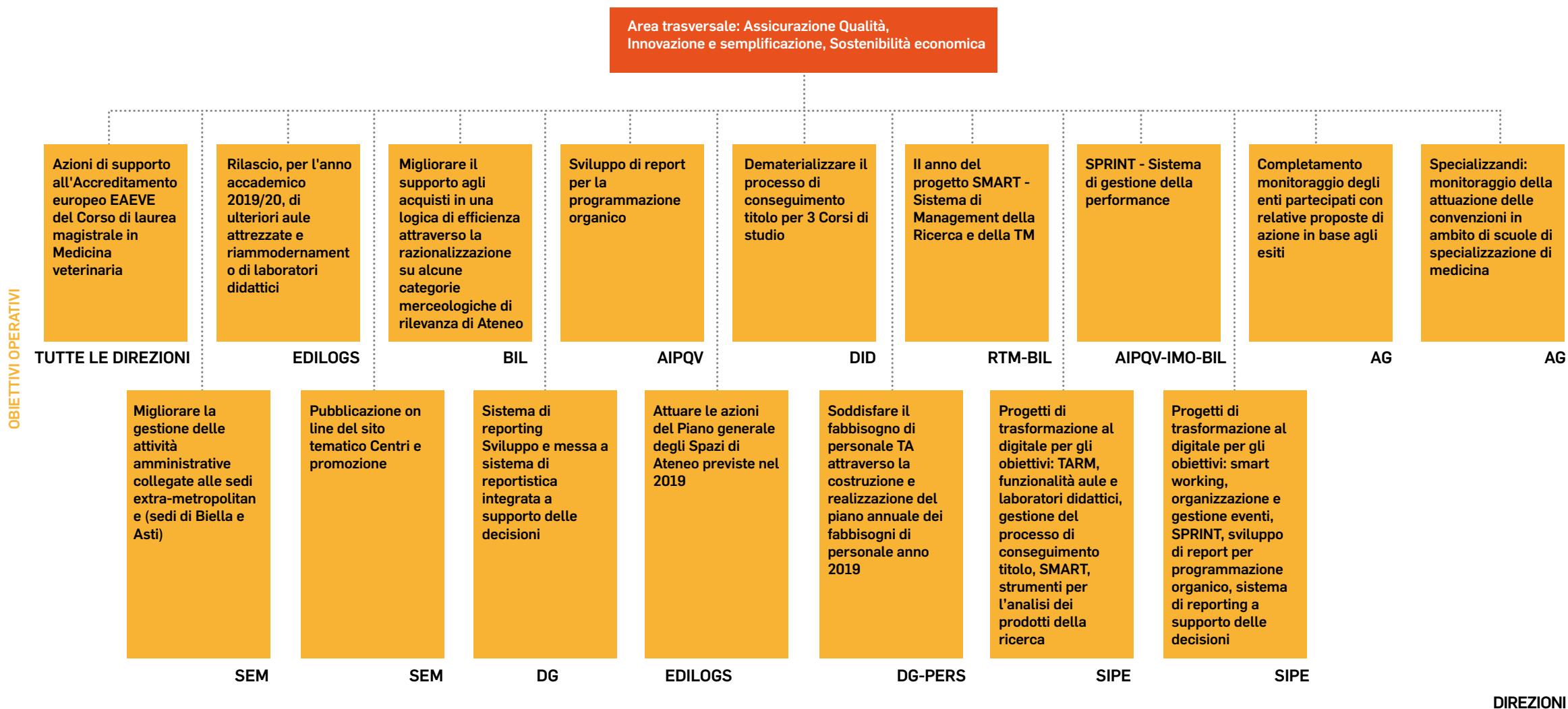
RTM

SIPE

DIREZIONI

LEGENDA DIREZIONI**AG** Direzione Affari Generali**AIPQV** Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione**BIL** Direzione Bilancio e Contratti**DG** Direzione Generale**DID** Direzione Didattica e Servizi agli Studenti**EDILOGS** Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità**IMO** Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane**PERS** Direzione Personale**RTM** Direzione Ricerca e Terza missione**SEM** Direzione Sedi Extrametropolitane**SIPE** Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning**Fig. 9** - Performance organizzativa di struttura - Albero della performance

Segue

**LEGENDA DIREZIONI**

AG	Direzione Affari Generali	IMO	Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane
AIPQV	Direzione Attività istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione	PERS	Direzione Personale
BIL	Direzione Bilancio e Contratti	RTM	Direzione Ricerca e Terza missione
DG	Direzione Generale	SEM	Direzione Sedi Extrametropolitane
DID	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	SIPE	Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning
EDILOGS	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità		

Tab. 14 - Elenco obiettivi di performance organizzativa di struttura
(Direzioni)

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
01_Q1	Sistemi di sviluppo del personale	Progettuale	<p>Smart working Sperimentare lo smart working, in attuazione del protocollo di intesa siglato con le organizzazioni sindacali il 25/10/2018</p> <p>Criticità/Esigenza: migliorare la produttività e la motivazione del personale favorendo modalità di lavoro agile. Rispondere alle criticità emerse dall'indagine stress lavoro correlato e qualità della vita organizzativa</p> <p>Benefici attesi: migliore conciliazione vita-lavoro, aumento motivazione e produttività del personale"</p>	PERS	DG, SIPE	SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report PERS	Protocollo di intesa siglato con le organizzazioni sindacali il 25/10/2018 e definizione del gruppo di lavoro su smart working	<p>60%: Definizione degli strumenti tecnico-informatici e gestionali per la sperimentazione dello smart working</p> <p>80%: Avviare progetti di smart working della durata di 6 mesi per almeno il 5% del Personale</p> <p>100% Prime verifiche dell'impatto dei progetti di smart working sull'efficienza e sulla qualità dei servizi erogati e sul benessere organizzativo nel suo complesso</p>	
02_Q1	Sistemi di sviluppo del personale	Miglioramento servizi	<p>Sviluppare nuove modalità di formazione continua attraverso iniziative di scambio di personale tra atenei</p> <p>Esigenza: migliorare le competenze e la motivazione del personale attraverso esperienze di scambi con altri Atenei (in/out)</p> <p>Benefici attesi: arricchimento competenze e diffusione buone pratiche</p>	SEM, IMO	RIC	SI	2019	Numero di accordi di scambio realizzati Fonte: Report IMO	Assenza di accordi di scambio	<p>60%: Proposta di accordo elaborata</p> <p>80%: Accordo firmato</p> <p>100% Scambio di personale avviato</p>	
03_Q1	Sistemi di sviluppo del personale	Progettuale	<p>Qualità della vita organizzativa Implementare azioni sistemiche di qualità della vita organizzativa</p> <p>Criticità/Esigenza: a partire dall'analisi delle ""azioni positive"" fino ad oggi implementate e dagli esiti dell'indagine GP, emerge la necessità di rafforzare iniziative di formazione, comunicazione e riconoscimento professionale</p> <p>Benefici attesi: - possibilità di intercettare con anticipo situazioni di disagio e di difficoltà - aumentare la qualità delle risposte e delle soluzioni per casi complessi</p>	DG, PERS, IMO	Dipartimento di Psicologia, CUG, Consigliera di fiducia	SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report DG	Progetto Stili di vita e benessere lavorativo - II edizione. Indagine sullo stress lavoro-correlato e sulla qualità della vita organizzativa nell'Ateneo di Torino Protocollo d'intesa sull'orario di lavoro sottoscritto il 17 dicembre 2018	<p>60%: Attivazione di uno sportello di ascolto organizzativo aperto a Docenti e Personale TA; Costituzione di una équipe multidisciplinare a geometria variabile per affrontare problematiche particolarmente delicate</p> <p>80% Studio e proposta di una rete di una rete di servizi per la gestione degli impatti operativi rilevati dallo sportello</p> <p>100%: Attivazione di una rete di servizi per la gestione degli impatti operativi rilevati dallo sportello</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
04_Q1	Promozione, comunicazione di eventi e azioni mirate alla sostenibilità	Progettuale	<p>Proseguimento progetto "Organizzazione e gestione eventi" con focus su: formazione su nuovo regolamento, sviluppo applicativo gestionale, merchandising e azioni di sostenibilità</p> <p>Criticità/Esigenza: dall'indagine GP emerge la necessità di chiarezza delle procedure e adeguatezza del supporto. Inoltre, vi è una bassa percezione da parte dell'utenza delle azioni di sostenibilità messe in atto e della loro efficacia</p> <p>Benefici attesi: - diffondere la conoscenza di quello che accade in Ateneo attraverso un calendario integrato degli eventi - facilitare gli aspetti organizzativi degli eventi (pianificazione, accoglienza, ospitalità, cerimoniale, ...) - aumentare la visibilità degli eventi al fine di rendere più efficaci le azioni di disseminazione (terza missione) e di sostenibilità</p>	EDILOGS	DG, IMO, SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report DG	Nuovo regolamento di Ateneo per la gestione eventi volto a uniformare il processo a livello macro	<p>60%: Formazione ai team che dovranno operare secondo il nuovo regolamento e il nuovo processo di gestione eventi e definizione dei requisiti funzionali per lo sviluppo applicativo a supporto della gestione e comunicazione eventi</p> <p>80% Realizzazione prototipo applicativo a supporto della gestione e comunicazione eventi</p> <p>100%: Ingegnerizzazione e rilascio applicativo a supporto della gestione e comunicazione eventi; Servizio di merchandising e materiali di comunicazione a supporto degli eventi e della sostenibilità: definizione del modello di servizio e avvio delle attività di erogazione dello stesso; Installazione vending machine di nuova generazione e di nuovi punti acqua SMAT, distribuzione di borracce ecosostenibili</p>	
05_Q1	Acquisto beni e servizi	Miglioramento servizi	<p>Migliorare le procedure di acquisto in una logica di efficienza attraverso la razionalizzazione su alcune categorie merceologiche di rilevanza di ateneo mediante la predisposizione di accordi quadro o altre forme contrattuali, per servizi di test di preselezione, catering e servizi di agenzia viaggi</p> <p>Criticità/Esigenza: razionalizzazione degli acquisti in una logica di programmazione ed efficienza. Risponde anche alla criticità da indagine GP su chiarezza procedure e tempistiche</p> <p>Benefici attesi: ottimizzazione di risorse economiche e semplificazione del processo con riduzione dei tempi</p>	BIL	DID, PERS	NO	2019	Realizzazione accordo quadro/contratto Fonte: Report BIL	Assenza di accordi/contratti per servizi di test di preselezione, catering e servizi di agenzia viaggi	<p>60%: 1 contratto sottoscritto</p> <p>80%: avvio procedura per il secondo contratto</p> <p>100%: 2 contratti sottoscritti e studio fattibilità di un terzo</p>	Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici.

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
06_Q1	Orientamento in ingresso	Progettuale	<p>Consolidare il progetto TARM sui corsi ad accesso libero utilizzando il modulo cineca NICE TEST sperimentato nel 2018</p> <p>Criticità/Esigenza: migliorare il supporto per l'orientamento, proseguendo il progetto TARM nelle scuole. Risponde anche alla criticità emersa da indagine GP rispetto ai servizi di Orientamento</p> <p>Benefici attesi: adozione completa della piattaforma NICE TEST e somministrazione presso alcune scuole superiori per un servizio più efficace</p>	DID	SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: NICE TEST	Definita modalità unica di TARM di Ateneo con utilizzo della piattaforma NiceTest del Cineca. Utilizzo della piattaforma per la somministrazione del TARM unico di Ateneo nei mesi di settembre e ottobre	<p>60% : Definizione organizzativa</p> <p>80%: Erogazione di una sessione di TARM presso Unito per le Scuole Torinesi</p> <p>100%: Erogazione del TARM presso 4 scuole delle sedi decentrate</p>	
07_Q1	Comunicazione a supporto di Segreterie studenti, segreterie didattiche e orientamento in ingresso	Progettuale	<p>Comunicazione Segreterie studenti Migliorare l'assistenza agli studenti per i servizi di segreteria: prosecuzione progetto comunicazione orientamento e immatricolazione 2018 con focus su comunicazione interna strutture e segreterie</p> <p>Criticità emersa da indagine GP: scarso utilizzo dei servizi di segreteria online e sovraccarico delle segreterie a sportello, con conseguente scarsa soddisfazione in merito agli orari di apertura</p> <p>Benefici attesi: - efficacia della comunicazione in termini di soddisfazione dell'utente e di risoluzione del problema - aumento della standardizzazione e omogeneità informativa delle risposte a prescindere dal canale - maggiore diffusione e condivisione interna (tra uffici) delle informazioni in un'ottica di miglioramento della comunicazione verso l'utenza (studenti)</p>	DID	DG, SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report DID	Rivista la comunicazione per la campagna immatricolazione 2018/2019 con impostazione delle infografiche pubblicate sul Portale di Ateneo.	<p>60%: Azioni formative sui temi della qualità del servizio e di orientamento all'utente</p> <p>80%: Introduzione di modalità di supporto alle segreterie studenti per rendere più efficace, puntuale e capillare l'informazione interna tra gli uffici</p> <p>100%: Ulteriore miglioramento della comunicazione con gli utenti (studenti) sia in formato digitale che in forma diretta</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
08_Q1	Funzionalità aule e laboratori didattici	Progettuale	<p>Rendere disponibili per l'anno accademico 19/20 ulteriori aule attrezzate (Aula Roccia Ex-Odonto, Spallanzani (Palazzo Campana) trasformazione di uffici in aula (presso Orto Botanico), e riammodernare i laboratori didattici, Chimica e Farmacia</p> <p>Criticità/Esigenza: procedere con i lavori previsti in merito ad aule e laboratori (Aldo Moro, Palaveta) e con i lavori di ammodernamento laboratori didattici (dipartimenti scientifici). Risponde anche alla criticità emersa da indagine GP sulla funzionalità delle aule</p> <p>Benefici attesi: Migliorare soddisfazione media di studenti e docenti sulla funzionalità delle aule</p>	EDILOGS	SIPE	SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report EDILOGS	Redazione Progetti per la realizzazione dei vari interventi	<p>60%: Aula Roccia Ex-Odonto, trasformazione di uffici in aula presso Orto Botanico</p> <p>80%: Spallanzani (Palazzo Campana)</p> <p>100%: Riammodernamento dei laboratori didattici, Chimica e Farmacia</p>	
09_Q1	Sviluppo di strumenti digitali di supporto alla didattica	Miglioramento servizi	<p>Sperimentazione di strumenti innovativi a supporto della didattica digitale nell'ambito di un percorso di training on the job al personale docente di Ateneo</p> <p>Criticità/ Esigenza: ampliare l'interazione attraverso la piattaforma di E-learning e favorire l'uso degli strumenti on line già disponibili (incrementare numero di docenti che usano la piattaforma per la didattica on-line e intensificare l'uso delle funzionalità da parte di chi è già utente della piattaforma). Risponde alla criticità emersa da Indagine GP</p> <p>Benefici attesi: Migliore soddisfazione media dei docenti sugli strumenti di e-learning</p>	SIPE		NO	2019	<p>- N. di strumenti innovativi testati Fonte: Report SIPE</p> <p>- N. di docenti che hanno fatto il training Fonte: Report SIPE</p>	Annual Report Direzione SIPE 2018	<p>60%: 1 strumento innovativo testato e 40-60% dei docenti a cui è stato fatto il training rispetto a docenti richiedenti</p> <p>80%: 2 strumenti innovativi testati e 61-80% dei docenti a cui è stato fatto il training rispetto a docenti richiedenti</p> <p>100%: 3 strumenti innovativi testati e 81-100% dei docenti a cui è stato fatto il training rispetto a docenti richiedenti</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
10_Q2	Gestione progetti di ricerca (informazioni e supporto per presentazione proposta, budget, rendicontazione)	Miglioramento servizi	<p>Ampliamento della partecipazione a bandi competitivi mediante l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione delle opportunità di finanziamento garantendo la puntualità nella presentazione delle proposte progettuali e nella rendicontazione dei progetti finanziati PRIN, SIR, H2020, CRT, CSP</p> <p>Criticità/Esigenza: - migliorare il coordinamento con le aree ricerca di Polo - ripensare le modalità e i canali di comunicazione delle opportunità di finanziamento - implementare i nuovi strumenti a disposizione per l'individuazione delle opportunità di finanziamento (Research Professional) - Migliorare il processo di accompagnamento alla presentazione delle proposte progettuali - implementare attività di monitoraggio periodico dell'andamento delle spese dei progetti da rendicontare</p> <p>Benefici attesi: incremento della partecipazione a bandi competitivi e rispetto delle scadenze previste dagli enti finanziatori con conseguente riduzione/annullamento di crediti non incassati</p>	RTM	BIL	SI	2018	Tempestività rendicontazione dei progetti di ricerca Fonte: Report RTM	Valore 2018 della % di progetti rendicontati entro i tempi previsti (PRIN, SIR, H2020, CRT, CSP) = 92,5%	60%: 92% 80%: 93%-95% 100%: 96%100%	Misura di prevenzione specifica del rischio di asimmetria informativa circa le opportunità di finanziamento (con riguardo sia alla conoscenza e conoscibilità delle fonti, sia alle condizioni di accesso paritario ai finanziamenti) e circa la comunicazione - interna ed esterna - dei dati relativi a ricerca e terza missione
11_Q2	Gestione processo di conseguimento titolo di studio	Progettuale	<p>Dematerializzare il processo di conseguimento titolo per 3 Corsi di studio</p> <p>Esigenza: gestire il processo di conseguimento titolo con applicativo informatico (dalla domanda alle commissioni alla tesi)</p> <p>Benefici attesi: Velocizzazione del processo di conseguimento titolo, dalla domanda di laurea alla verbalizzazione dell'esame finale e ottimizzazione risorse</p>	DID	SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report DID	Effettuata la configurazione in ambienti di test con la personalizzazione per uno dei CdS del Dipartimento di Giurisprudenza	60%: Attivazione su 1 Corso di studio 80%: Attivazione su 2 Corsi di studio 100%: Attivazione su 3 Corsi di studio	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
12_Q2	Gestione proprietà intellettuale e valorizzazione della ricerca (brevetti, contratti, spinoff)	Miglioramento servizi	<p>Incrementare l'impatto di azioni di valorizzazione della ricerca attraverso l'aggiornamento delle linee guida per gestione proprietà intellettuale e spin off con previsione di un monitoraggio dei tempi delle procedure</p> <p>Esigenza: Adempiere in tempi brevi a richieste di consulenza su temi di proprietà intellettuale da parte del corpo docente e altre strutture di Ateneo. Risponde anche alla criticità emersa da indagine GP</p> <p>Benefici attesi: maggiore consapevolezza dei tempi necessari per la tutela della proprietà intellettuale e del riconoscimento da parte dell'Ateneo di società spin off, nel rispetto della normativa sulla trasparenza e anticorruzione</p>	RTM, AG		NO	2019	Disponibilità di linee guida per brevetti e spinoff Fonte: Intranet unito.it	Presenza di linee guida per brevetti e spin off, da aggiornare	<p>60%: Predisposizione bozza linee guida aggiornate entro il 31/07/2019</p> <p>80%: Revisione testi con un campione di utenti entro il 30/10/2019</p> <p>100%: Pubblicazione on line di linee guida aggiornate per brevetti e spin off entro il 31/12/2019</p>	Misure relative agli enti partecipati e spin off
13_altre priorità	Pianificazione, controllo, statistica	Progettuale	<p>Configurazione e avvio utilizzo applicativo di performance management SPRINT, a partire dal ciclo di pianificazione 2019</p> <p>Criticità/Esigenza: agevolare la gestione del ciclo della pianificazione strategica e della performance attraverso l'utilizzo di uno strumento informatico</p> <p>Benefici attesi: gestione strutturata (web based) della performance. Riduzione di errori e ore di lavoro per effetto della gestione automatizzata</p>	AIPQV, BIL, IMO	SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: SPRINT	Procedura SPRINT pronta da configurare secondo requisiti di Unito	<p>60%: Analisi e import degli indicatori 2019 e validazione report entro il 30/04/2019</p> <p>80%: Monitoraggio performance entro il 30/09/2019</p> <p>100%: Gestione in SPRINT della programmazione 2020 entro il 31/01/2020</p>	
14_altre priorità	Pianificazione, controllo, statistica	Miglioramento servizi	<p>Sviluppo di report a supporto delle decisioni e della gestione dei dati in ambito della programmazione organico e loro implementazione con contestuale formazione del personale delle aree interessate</p> <p>Criticità/Esigenza: gestire la programmazione organico a partire dal 2019 con strumenti di supporto alle decisioni e di gestione dei dati</p> <p>Benefici attesi: semplificazione delle attività, maggiore efficacia di presentazione dei dati a supporto alle decisioni e maggior efficienza per effetto della gestione struttura dei dati"</p>	AIPQV	SIPE	NO	2019	N° di strumenti sviluppati Fonte: Report AIPQV	Nessuno strumento informatico di analisi dati	<p>Per gli ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attribuzione punti organico all'Ateneo - Distribuzione punti organico ai Dipartimenti - Gestione punti organico delle "esigenze strategiche" - Gestione punti organico ex art. 18 c.4 L.240/2010 <p>Numero strumenti sviluppati (tabelle, report e simulatori): 60%: 6 80%: 8 100%: 10</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
15_altre priorità	Pianificazione, controllo, statistica	Progettuale	<p>Secondo anno del progetto SMART - Sistema di Management della Ricerca e della Terza missione</p> <p>Criticità/Esigenza: agevolare la gestione dei dati della Ricerca e della Terza Missione attraverso l'utilizzo di uno strumento informatico</p> <p>Benefici attesi: gestione strutturata (web based) dei dati della Ricerca e della Terza Missione. Riduzione di errori e ore di lavoro per effetto della gestione automatizzata</p>	RTM, BIL	AIPQV, SIPE	SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: SMART	Completamento milestones 2018 - Strutturazione sistema di gestione dei dati	<p>60%: Rilascio in produzione IRIS AP entro il 30/04/2019</p> <p>80%: Integrazione all'interno del sistema informativo di Ateneo entro il 30/09/2019</p> <p>100%: Strutturazione del sistema di analisi, reportistica e data visualization entro il 31/12/19</p>	
16_altre priorità	Pianificazione, controllo, statistica	Progettuale	<p>Sistema di reporting Sviluppo e messa a sistema di reportistica integrata a supporto delle decisioni per la Pianificazione dell'organico e per la pianificazione economico finanziaria</p> <p>Criticità/Esigenza: disporre di un set di reportistica e di una organizzazione delle informazioni a supporto delle decisioni</p> <p>Benefici attesi: avere a disposizione un set di dati ed una organizzazione delle informazioni, a supporto delle decisioni, affidabili e accessibili</p>	DG	PERS, BIL, IMO, SIPE	NO	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report DG	Analisi funzionale degli strumenti necessari all'implementazione di un sistema di monitoraggio e reporting	<p>Individuazione di un insieme di report a supporto delle decisioni per la Pianificazione dell'organico e per la pianificazione economico finanziaria.</p> <p>60%: Messa a disposizione del 51%-60% dei report previsti dal progetto e delle modalità di consultazione degli stessi</p> <p>80% Messa a disposizione del 61%-80% dei report previsti dal progetto e delle modalità di consultazione degli stessi</p> <p>100%: Messa a disposizione del 81%-100% dei report previsti dal progetto e delle modalità di consultazione degli stessi</p>	Misura di prevenzione specifica del rischio di asimmetria informativa circa le opportunità di finanziamento (con riguardo sia alla conoscenza e conoscibilità delle fonti, sia alle condizioni di accesso paritario ai finanziamenti) e circa la comunicazione - interna ed esterna - dei dati relativi a ricerca e terza missione

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
17_altre priorità	Supporto processi di accreditamento e valutazione	Progettuale	<p>Acquisizione e messa in produzione di strumenti/procedure che consentano l'analisi dei prodotti della ricerca attraverso gli algoritmi di valutazione nazionale (VQR, ASN, etc.) e il miglioramento della qualità dei dati della produzione scientifica di Ateneo. Il progetto ha durata biennale (2019-2020) e prevede una prima fase, da svolgersi nel corso del 2019, di analisi delle necessità e delle possibili soluzioni e l'acquisizione dei nuovi strumenti informatici/definizione delle nuove procedure a cui seguirà, nel 2020, la fase di piena operatività degli strumenti informatici/nuove procedure con il coinvolgimento di tutti i dipartimenti e la relativa attività di formazione e informazione</p> <p>Criticità/Esigenza: migliorare l'analisi e la qualità dei dati della produzione scientifica di Ateneo</p> <p>Benefici attesi: svolgere procedure periodiche (fino a due all'anno) di autovalutazione dei prodotti della ricerca sulla base di modelli ispirati ai criteri di valutazione nazionale (VQR, ASN, FFABR). Miglioramento della qualità dei dati della produzione scientifica di Ateneo. Ottimizzazione delle possibilità di successo nelle sessioni di valutazione nazionale</p>	AIPQV	SIPE	SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report AIPQV	Limitati strumenti/procedure relative ad analisi dati con i criteri di valutazione nazionale e per il miglioramento della qualità dei dati della produzione scientifica di Ateneo	<p>60%: - analisi dei bisogni e delle piattaforme/strumenti disponibili; - acquisizione strumenti informatici/definizione nuove procedure; - test funzionamento e integrazione con le procedure/basi dati esistenti</p> <p>80%: Definizione documentazione relativa al funzionamento e identificazione modelli di analisi dati/reportistica</p> <p>100%: Attività di sperimentazione di strumenti e procedure</p>	Misure relative agli enti partecipati e spin off
18_altre priorità	Monitoraggio enti partecipati	Miglioramento servizi	<p>Completamento monitoraggio degli enti partecipati con relative proposte di azione in base agli esiti</p> <p>Criticità/Esigenza: completare il monitoraggio delle partecipazioni dell'Ateneo</p> <p>Benefici attesi: razionalizzazione delle partecipazioni o rafforzamento del presidio di UniTo</p>	AG		SI	2018	Numero di enti partecipati con relative proposte di azione Fonte: Report AG	30	<p>60%: Da 42 a 45</p> <p>80%: Da 46 a 49</p> <p>100%: 50</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
19_altre priorità	Monitoraggio convenzioni di ambito scuole di medicina	Miglioramento servizi	<p>Specializzandi: monitoraggio della attuazione delle convenzioni in ambito di scuole di specializzazione di medicina</p> <p>Criticità/Esigenza: recepire nei Protocolli d'Intesa e negli Accordi attuativi le modifiche contenute nelle banche dati del Ministero (nelle aperture previste nell'anno 2019)</p> <p>Benefici attesi: allineamento dei contenuti dei Protocolli d'Intesa e degli Accordi Attuativi con i dati contenuti nelle banche dati ministeriali</p>	AG		NO	2019	Numero di convenzioni monitorate Fonte: Report AG	Assenza di monitoraggio	60%: Da 13 a 17 80%: Da 18 a 21 100%: 22	
20_altre priorità	Monitoraggio accordi e convenzioni su sedi extrametropolitane	Miglioramento servizi	<p>Migliorare la gestione delle attività amministrative collegate alle sedi extra-metropolitane (sedi di Biella e Asti)</p> <p>Criticità/Esigenza: promuovere l'attività dell'Università degli Studi di Torino nelle sedi extra metropolitane</p> <p>Benefici attesi: razionalizzare i rapporti</p>	SEM		NO	2019	Disponibilità di un documento di proposta di azioni migliorative condiviso con le strutture interessate Fonte: Report SEM	Documento non disponibile	60%: Analisi dei fabbisogni. Incontri con le strutture e gli Enti esterni 80%: Bozza di documento non ancora condiviso 100%: Documento di proposta di azioni migliorative condiviso con le strutture interessate	
21_altre priorità	Sito tematico Centri Internuniversitari	Progettuale	<p>Pubblicazione on line del sito tematico Centri e promozione</p> <p>Criticità/Esigenza: promuovere la comunicazione in merito agli accordi interuniversitari</p> <p>Benefici attesi: razionalizzazione ed arricchimento comunicazione</p>	SEM		SI	2018	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report SEM	Architettura Sito off-line	60%: Revisione contenuti e layout grafica 80%: Testing ed eventuali correzioni 100%: Pubblicazione sito on-line	
22_altre priorità	Reclutamento e progressioni di carriera del personale	Miglioramento servizi	<p>Soddisfare il fabbisogno di Personale TA attraverso una combinazione ottimale degli strumenti di reclutamento in modo da massimizzare gli effetti positivi derivanti dall'uso/impegno dei punti organico</p> <p>Criticità/Esigenza: Realizzare il piano annuale (2019) dei fabbisogni di Personale tenendo conto delle criticità emerse nelle precedenti procedure di reclutamento e discusse nelle commissioni istruttorie di Senato, di Consiglio di amministrazione e nell'ambito delle relazioni sindacali in occasione della presentazione del piano.</p> <p>Benefici attesi: Soddisfazione dei fabbisogni di Personale massimizzando gli effetti positivi derivanti dall'uso/impegno dei punti organico</p>	DG, PERS	AIPQV	SI	2019	Utilizzo/impegno dei punti organico come previsto dal Piano annuale di attuazione Fonte: Report DG	Piano triennale dei fabbisogni di Personale - triennio 2019 - 2021 approvato dal CdA del 18 dicembre 2018	Definizione del Piano annuale di attuazione della programmazione di Personale con indicazione dei punti organico da usare/impegnare nell'anno 2019 60%: utilizzo/impegno del 51%-60% dei punti organico 80%: utilizzo/impegno del 61%-80% dei punti organico 100%: utilizzo/impegno del 81%-100% dei punti organico previsti nel Piano annuale	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
23_altre priorità	Piano generale degli spazi di Ateneo	Progettuale	<p>Attuare le azioni del Piano generale degli Spazi di Ateneo previste nel 2019</p> <p>Criticità/Esigenza: attuare il Piano generale degli spazi di Ateneo</p> <p>Benefici attesi: migliorare soddisfazione media di studenti e docenti sulla funzionalità degli spazi a loro disposizione</p>	EDILOGS	BIL	SI	2019	Rispetto Cronoprogramma lavori Fonte: Report EDILOGS	<p>Città delle Scienze di Grugliasco: Approvazione procedura di gara e Progetto di Fattibilità Tecnico-economica Palazzo Nuovo: in corso lavori primo lotto Biotecnologie: lavori primo lotto Aldo Moro: in corso lavori completamento</p>	<p>Città delle Scienze di Grugliasco: Avvio Procedura di gara (60%), Attivazione PPP (80%), redazione Progetto definitivo (100%)</p> <p>Palazzo Nuovo: completamento lavori riallestimento piani 3-6 (60%), completamento lavori primo lotto e trasferimento Dip. Studi Storici (80%), avvio procedure di gara secondo Lotto riallestimento piani 3-6 (100%)</p> <p>Biotecnologie: Completamento lavori primo lotto (60%), avvio procedura di gara lavori secondo lotto (80%), affidamento Lavori secondo Lotto (100%)</p> <p>Aldo Moro: trasferimento Dip. Lingue (60%), attivazione Polo didattico piani 1-3 (80%), ampliamento Polo didattico ai piani interrati (100%)</p>	
24_altre priorità	Supporto processi di accreditamento e valutazione	Progettuale	Azioni di supporto all'Accreditamento europeo EAEVE del Corso di laurea magistrale in medicina veterinaria	AG, AIPQV, BIL, EDILOGS, DID, DG, IMO, PERS, RTM, SEM, SIPE		SI	2019	Rispetto Cronoprogramma Piano operativo Fonte: Report DG	Piano operativo da definire	<p>60%: Predisposizione del Piano Operativo e condivisione con Direttore di Dipartimento e DG; SAL fino a 60% per ciascuna Direzione</p> <p>80%: SAL da 61% a 80% per ciascuna Direzione</p> <p>100%: SAL da 81% a 100% per ciascuna Direzione</p>	
25_altre priorità	Trasformazione digitale dell'Ateneo	Progettuale	<p>Progetti di trasformazione al digitale per gli obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TARM - Funzionalità aule e laboratori didattici - Gestione del processo di conseguimento titolo - SMART - Strumenti per l'analisi dei prodotti della ricerca <p>Criticità/Esigenza: sviluppare la trasformazione al digitale dell'Ateneo nei processi di didattica, ricerca e terza missione</p>	SIPE		SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report SIPE	CFR valore iniziale dei progetti	<p>60%: realizzazione milestone di ciascun progetto (60%)</p> <p>80%: realizzazione milestone di ciascun progetto (80%)</p> <p>100%: realizzazione milestone di ciascun progetto (100%)</p>	

ID e Rif. Matrice priorità	Ambito	Tipo Obiettivo	Obiettivo	Direzioni titolari dell'obiettivo	Strutture di supporto	Pluriennale	Anno di inizio	Indicatore	Valore/situazione di partenza 2018	Target 2019 (60%-80%-100%)	Raccordo con le misure di prevenzione della corruzione
26_altre priorità	Trasformazione digitale dell'Ateneo	Progettuale	<p>Progetti di trasformazione al digitale per gli obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart working - Organizzazione e gestione eventi - SPRINT - Sviluppo di report per programmazione organico - Sistema di reporting a supporto delle decisioni <p>Criticità/Esigenza: sviluppare la trasformazione al digitale dell'Ateneo nei processi di supporto al miglioramento continuo</p>	SIPE		SI	2019	Realizzazione milestone di progetto Fonte: Report SIPE	CFR valore iniziale dei progetti	<p>60%: realizzazione milestone di ciascun progetto (60%)</p> <p>80%: realizzazione milestone di ciascun progetto (80%)</p> <p>100%: realizzazione milestone di ciascun progetto (100%)</p>	

6.3

Analisi delle aree di rischio

Il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2018/2020 prevedeva che, nell'anno 2018, si procedesse a una revisione della valutazione del grado di rischio nei processi effettuata nell'anno 2016. La revisione ha visto coinvolti tutti i Dirigenti per l'attribuzione dei valori che vanno a comporre l'indice di valutazione della probabilità (1. discrezionalità del processo; 2. rilevanza esterna; 3. complessità del processo; 4. valore economico; 5. frazionabilità del processo; 6. controlli) e l'indice di valutazione dell'impatto (1. organizzativo; 2. economico; 3. reputazionale; 4. organizzativo-economico e sull'immagine): la valutazione complessiva del rischio è pari al prodotto dei due indici sopra descritti per ciascun processo ed è contenuta all'interno del PTPCT 2019/2021.

La revisione della valutazione, per cui è stata utilizzata – in assenza di nuove indicazioni da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) – la metodologia contenuta nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2013, consentirà di fare ulteriori ragionamenti sull'efficacia delle azioni di prevenzione introdotte nel corso del tempo, il cui fine è la diminuzione del grado di rischio collegato ai processi stessi; nel corso dell'anno 2019 i valori del grado di rischio dei processi più rilevanti saranno confrontati con le valutazioni effettuate dagli Atenei comparabili per dimensione all'Università di Torino, in funzione del processo di revisione che la maggior parte di questi ha programmato tra il 2018 ed il 2019.

Nel PTPCT del triennio 2019/2021, in continuità con il triennio precedente e in funzione scalare nel tempo, sono programmate sia le misure di prevenzione obbligatoriamente previste dalla normativa, sia quelle introdotte dall'Ateneo nei precedenti PTPCT e, da ultimo, nell'Aggiornamento approvato nel mese di luglio 2018 in adeguamento all'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione.

Le azioni del PTPCT tengono inoltre conto dei contenuti dell'Aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione, atto di indirizzo rivolto alle amministrazioni pubbliche per contrastare il rischio di fenomeni corruttivi predisposto annualmente da ANAC, e posto in consultazione pubblica sul suo sito dal 25 ottobre al 15 novembre 2018.

All'interno del PTPCT 2019/2021 è contenuta una tabella riepilogativa delle misure di prevenzione, completa dell'indicazione per ciascuna misura della tempistica, dei soggetti responsabili dell'attuazione e delle modalità di attuazione; in apposita colonna sono indicate quali di esse sono raccordate con gli obiettivi di performance, che per comodità di lettura si riepilogano nella tabella seguente, con la motivazione del raccordo:



Tab. 15 - Misure di prevenzione della corruzione e raccordo con la performance**Misure di prevenzione**

(i nomi delle misure possono cambiare)

Obiettivi**Raccordo con la performance****Motivazione del raccordo**

Misura di prevenzione specifica del rischio di asimmetria informativa circa le opportunità di finanziamento (con riguardo sia alla conoscenza e conoscibilità delle fonti, sia alle condizioni di accesso paritario ai finanziamenti) e circa la comunicazione - interna ed esterna - dei dati relativi a ricerca e terza missione.

Gestione progetti (informazioni e supporto per presentazione proposta, budget, rendicontazione):
ampliamento della partecipazione a bandi competitivi mediante l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione delle opportunità di finanziamento garantendo la puntualità nella presentazione delle proposte progettuali e nella rendicontazione dei progetti finanziati PRIN, SIR, H2020, CRT, CSP.

Pianificazione, controllo, statistica:
secondo anno del progetto SMART - Sistema di Management della Ricerca e della Terza missione

Obiettivo di performance 2019 (Finalità strategica 2
Obiettivo strategico 2.4)

Obiettivo di performance 2019 (Finalità strategica 4
"Assicurazione della Qualità, Innovazione e semplificazione, sostenibilità")

Nell'anno 2019 è stata rappresentata da ANAC (nell'Aggiornamento 2017 al PNA) e recepita dall'Ateneo (nell'aggiornamento del proprio PTPCT 2018 a tale Aggiornamento) l'esigenza di far fronte al rischio di asimmetria informativa, nella fase di elaborazione dei progetti di ricerca, circa le opportunità di finanziamento, con riguardo sia alla conoscenza e conoscibilità delle fonti, sia alle condizioni di accesso paritario ai finanziamenti; la misura in oggetto costituisce strumento per ampliare la conoscenza e la conoscibilità delle fonti di finanziamento. Con riguardo alla rendicontazione dei progetti finanziati, la misura si pone in continuità con l'anno 2018, in cui era collegata a misura di prevenzione l'obiettivo "Gestione, rendicontazione e audit dei Progetti di ricerca: Garantire la puntualità della rendicontazione dei progetti PRIN, FIRB, SIR, H2020, CRT, CSP".

Monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazione delle ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici.

Acquisto beni e servizi.
Migliorare il servizio di supporto agli acquisti attraverso:
- una revisione dell'assetto organizzativo con particolare riferimento agli acquisti per le direzioni;
- l'estensione della procedura RDA ai CDR di direzione;
- la razionalizzazione su almeno 2 categorie merceologiche di rilevanza di ateneo (predisposizione accordi quadro per servizi catering e preselezioni).

Obiettivo di performance 2019 (Finalità strategica 4
"Assicurazione della Qualità, Innovazione e semplificazione, sostenibilità")

Nell'ambito del monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione ed i soggetti che con essa stipulano contratti pubblici, l'Ateneo si impegna a perseguire la massima trasparenza e pratiche di buona gestione nei rapporti con i propri fornitori e più in generale con tutti i soggetti con cui stipula contratti (attivi o passivi), mediante azioni tra cui la programmazione delle attività (accordi quadro) ed il miglioramento e la semplificazione dei servizi di approvvigionamento nel senso della più ampia attenzione al buon andamento.

Misure relative agli enti partecipati e spin off

Monitoraggio enti partecipati:
Completamento monitoraggio degli enti partecipati con relative proposte di azione in base agli esiti.

Gestione proprietà intellettuale e valorizzazione della ricerca (brevetti, contratti, spin off):
incrementare l'impatto di azioni di valorizzazione della ricerca attraverso l'aggiornamento delle linee guida per gestione proprietà intellettuale e spin off con previsione di un monitoraggio dei tempi delle procedure.

Obiettivo di performance 2019 (Finalità strategica 4
"Assicurazione della Qualità, Innovazione e semplificazione, sostenibilità")

Obiettivo di performance 2019 (Finalità strategica 4
"Assicurazione della Qualità, Innovazione e semplificazione, sostenibilità")

Vigilanza ed esigenza di razionalizzazione in linea con quanto previsto dalla normativa sulla prevenzione della corruzione e dal TUSP

La predisposizione di linee guida per la gestione degli spin off è funzionale al monitoraggio sull'attuazione del vigente Regolamento di Ateneo sull'approvazione degli Spin off dell'Università e Accademici, prevista nell'Aggiornamento del PTPCT 2018/2020)

6.4

Comunicazione e Trasparenza

La valutazione del grado di rischio dei processi e le misure di prevenzione è riportata per esteso all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019/2021, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2019 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente³⁶.

L'Ateneo adempie agli obblighi di pubblicazione elencati e descritti nel Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii., nella sezione del sito denominata "Amministrazione trasparente", il cui albero è predeterminato dall'allegato 1 del sopracitato Decreto.

La riconduzione degli obblighi di pubblicazione alle Direzioni competenti a fornire i relativi dati è contenuta nel documento denominato "Matrice di responsabilità", che costituisce allegato del PTPCT ed è aggiornato annualmente. Tale documento costituisce adempimento dell'obbligo di indicare in un'apposita sezione del PTPCT i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del D.lgs. 33/2013, ed è costruito partendo dalla tabella contenuta nella Delibera ANAC n. 1310 del 28/12/2016.

Il monitoraggio sulla completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati è assicurato da tutte le Direzioni dell'Ateneo, che con cadenza quadrimestrale riferiscono alla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza 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.

³⁶ 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)

Saranno inoltre mantenuti i seguenti momenti di informazione con gli stakeholder e le seguenti azioni:

- la Giornata della trasparenza, evento che costituisce occasione di condivisione con gli stakeholder dell'Ateneo dello stato di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ed altresì un momento formativo per il personale; i video ed i materiali rimangono poi pubblicati sul sito nella sezione Amministrazione trasparente³⁷;
- l'indagine di *customer satisfaction* sui contenuti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente", al fine di verificare l'interesse dell'utenza per la citata sezione del portale di Ateneo (e della Intranet per coloro che vi hanno accesso) e di raccogliere suggerimenti e proposte sul tema della Trasparenza;
- gli incontri periodici del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza con i Referenti TAC;
- il continuo presidio dei contenuti della trasparenza internet e della "trasparenza intranet" da parte dell'Ufficio di supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia alla sezione dedicata alla Trasparenza all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019/2021, deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2019 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente³⁸.

³⁷ <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni/programma-trasparenza/giornate-trasparenza>

³⁸ Link <https://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza-e-lintegrita> (percorso Home/Amministrazione trasparente/Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza).

6.5

Obiettivi di performance individuale

Secondo il SMVP valido dal ciclo di pianificazione 2019, le dimensioni di valutazione della performance individuale della Direttrice Generale, dei Dirigenti, dei responsabili di Area (a cui sono equiparati i responsabili di Staff e Unità di progetto) e dei responsabili di sezione (a cui sono equiparati i responsabili di ufficio e i titolari di funzione professionale), avviene secondo lo schema sotto riportato:

Fig. 10 - Dimensioni di valutazione della performance individuale

Performance Organizzativa istituzionale Obiettivi strategici

Risultati di un set di obiettivi strategici



Performance Organizzativa di struttura Obiettivi Operativi

Miglioramento dei livelli di servizi

Progetti



Performance Individuale

DG	Dir	Area	Sez.
18%	6%		
42%	54%	60%	55%
35%	30%	40%	45%
5%	5%		
100%	100%	100%	100%

Obiettivi di performance organizzativa istituzionale

Obiettivi di performance organizzativa di struttura

Comportamenti Organizzativi

Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

Gli obiettivi operativi individuali, la cui assegnazione è facoltativa, pesano per il 20% in riduzione del peso attribuito alla performance organizzativa. In linea con il D.lgs 150/2009, il Piano integrato riporta in allegato (All. 1) le schede di performance individuale attesa della Direttrice Generale e dei Dirigenti, ciascuna composta dalle sezioni: a) obiettivi di performance organizzativa istituzionale, b) obiettivi di performance organizzativa di struttura, c) comportamenti organizzativi, d) capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto riguarda gli obiettivi operativi, si è optato per un numero pari a 4 di pari peso per tutti i Dirigenti riconducibili ad obiettivi progettuali e di miglioramento servizi della propria struttura o trasversali. Non sono stati individuati specifici obiettivi individuali.

Gli obiettivi operativi e i comportamenti attesi del personale non dirigente titolare di incarico manageriale o professionale verranno assegnati ad inizio anno 2019.



Focus sui Comportamenti organizzativi

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

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

Per cogliere le diverse complessità del comportamento organizzativo agito, ogni ruolo possiede un proprio indicatore che descrive l'ambito di azione entro cui il comportamento deve essere osservato e valutato; in funzione del livello gerarchico entro cui è collocato ogni ruolo, i comportamenti organizzativi possiedono indicatori diversificati e commisurati all'ambito di responsabilità. Ogni comportamento organizzativo viene valutato, per tutti i ruoli di responsabilità, con una scala a otto livelli come di seguito descritta:

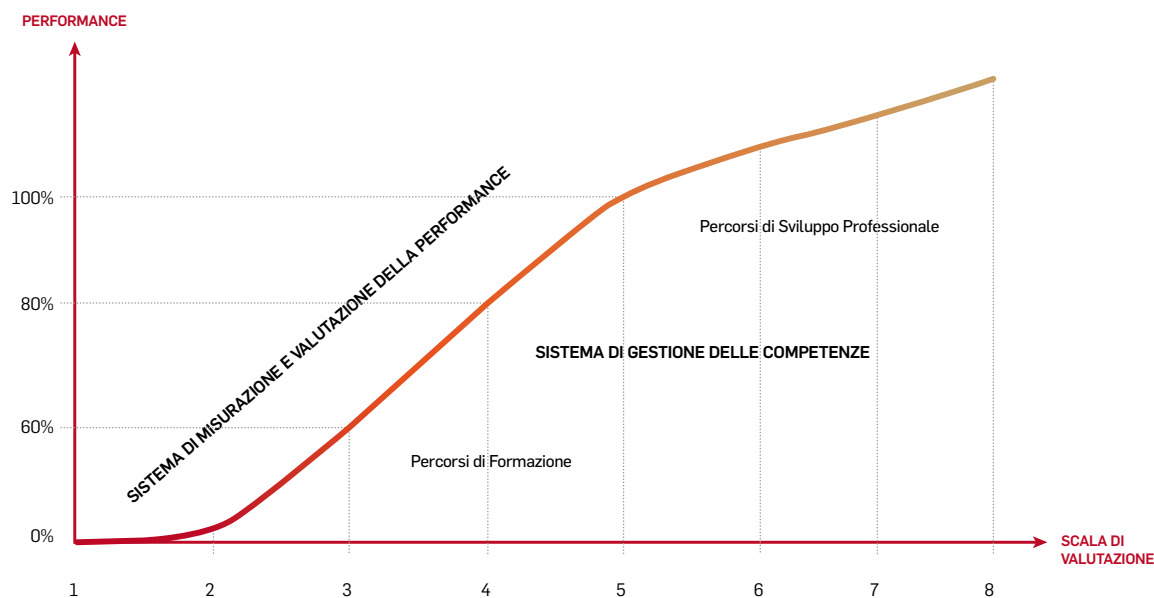
1. per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti;
2. poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono scarsamente efficaci;
3. quasi soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si presentano in modo discontinuo 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 comportamento organizzativo previsto per ogni ruolo 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 (60%, 80%, 100%) come indicato nel grafico (Fig. 11). 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, di sviluppo professionale, di assegnazione incarichi, nonché di mobilità interna al fine di favorire il progressivo miglioramento delle performance individuali e il loro contributo alla performance organizzativa.

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

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

Fig. 11 - Sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali

6.5.1

Obiettivi della Direttrice Generale

Per la Direttrice Generale gli obiettivi assegnati per il 2019 sono rappresentati nella tabella seguente:

Tab. 16 - Obiettivi della Direttrice Generale

Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Sotto-dimensione	Peso sotto-dimensione	Obiettivo	Target 2019
Performance Organizzativa	60%	Performance Organizzativa Istituzionale	18%	Risultati di un set di obiettivi strategici (Cfr par. 6.2.1 tab.13)	
		Performance Organizzativa di Struttura	42%	Qualità della vita organizzativa Implementare azioni sistemiche di qualità della vita organizzativa.	1. Sportello di ascolto organizzativo 2. Rete di servizi a supporto 3. Equipe multidisciplinare per problematiche delicate
				Soddisfare il fabbisogno di personale TA attraverso una combinazione ottimale degli strumenti di reclutamento in modo da massimizzare gli effetti positivi derivanti dall'uso/impegno dei punti organico	Definizione del Piano annuale di attuazione della programmazione del Personale con indicazione dei punti organico da usare/impegnare nell'anno e utilizzo/impegno dei punti organico previsti
		Sistema di reporting Sviluppo e messa a sistema di reportistica integrata a supporto delle decisioni		Definizione e messa a disposizione di un insieme di report a supporto delle decisioni per la Pianificazione dell'organico PTA e per la pianificazione economico finanziaria	
		Azioni di supporto all'Accreditamento europeo EAEVE del Corso di laurea magistrale in medicina veterinaria			Realizzazione Piano Operativo

Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Competenza comportamentale	Peso competenza comportamentale	Target 2019
Comportamento organizzativo	35%	C1 - VISIONE STRATEGICA	25%	>=5
		C2 - LEADERSHIP	25%	>=5
		C3 - FARE RETE	15%	>=5
		C4 - COLLABORAZIONE TRASVERSALE	15%	>=5
		C5 - RISORSE UMANE E BENESSERE DELLA PERSONA	20%	>=5

Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Indicatore	Target 2019
Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	Coefficiente di variazione Rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni, applicato alla serie delle valutazioni dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, depurata dai valori anomali	5%

6.5.2

Obiettivi dei Dirigenti

Gli obiettivi dei Dirigenti sono sintetizzati nella tabella seguente, mentre per il dettaglio sui criteri di valutazione si rinvia all'allegato 1 "Schede di performance individuale".



Tab. 17 - Obiettivi dei Dirigenti

					DIREZIONI													
Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Sotto-dimensione	Peso sotto-dimensione	Obiettivo	AG	AIPQV	BIL	DID	EDILOGS	IMO	PERS	RTM	SEM	SIPE				
Performance Organizzativa	60%	Performance Organizzativa Istituzionale	6%	Risultati di un set di obiettivi strategici (Cfr par. 6.2.1 tab.13)	x	x	x		x	x	x	x	x	x				
		Performance Organizzativa di Struttura	54%	Smartworking									x					
				Scambio personale tra atenei								x				x		
				Qualità della vita organizzativa									x	x				
				Organizzazione e gestione eventi								x						
				Razionalizzazione procedure di acquisto						x								
				Consolidamento progetto TARM							x							
				Comunicazione Segreterie studenti							x							
				Aule attrezzate e riammodernamento laboratori didattici								x						
				Strumenti innovativi a supporto della didattica digitale														x
				Puntualità nella presentazione proposte e nella rendicontazione dei progetti di ricerca												x		
				Dematerializzazione del processo di conseguimento titolo								x						
				Aggiornamento linee guida per gestione proprietà intellettuale e spin off					x							x		
				Progetto SPRINT - Sistema di gestione della performance						x	x			x				
				Sviluppo di report per la programmazione organico						x								
				Progetto SMART - Sistema di Management della Ricerca e della TM							x					x		

Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Competenza comportamentale	Peso competenza comportamentale	Target 2019
Comportamento organizzativo	35%	C1 - LEADERSHIP	25%	>=5
		C2 - FARE RETE	10%	>=5
		C3 - COLLABORAZIONE TRASVERSALE	30%	>=5
		C4 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	10%	>=5
		C5 - RISORSE UMANE E BENESSE-RE DELLA PERSONA	25%	>=5

Dimensione di valutazione	Peso Dimensione	Indicatore	Target 2019
Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è calcolata con apposito indicatore, che è dato dal Coefficiente di variazione espresso come rapporto tra deviazione standard e media delle valutazioni dei comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico manageriale o di funzione professionale	5%

6.5.3

Obiettivi del Responsabile TAC

A completamento della performance individuale dei Dirigenti, si riportano nel seguito gli obiettivi 2019 per il Responsabile della trasparenza e anticorruzione (dott.ssa Adriana Belli).

Tab. 18 - Obiettivi del Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo	Peso Dimensione	Indicatore	Target 2019
Redazione Piano triennale trasparenza e anticorruzione ai sensi della L. 190/2012, in ottica di integrazione sulla base delle deliberazioni ANAC e ANVUR e sua diffusione	50%	Piano triennale trasparenza e anticorruzione redatto e pubblicato	Redatto e approvato entro il 31 gennaio e pubblicato entro il 28 febbraio
Monitoraggio dell'attuazione del Piano PTPCT	50%	Percentuale azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle pianificate (%)	100%

6.6

Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

L'Ateneo prosegue nel percorso graduale ed evolutivo di integrazione del ciclo di bilancio e del ciclo della performance al fine di esplicitare i legami esistenti tra gli obiettivi assegnati e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

È ormai prassi consolidata che i due processi di pianificazione debbano essere avviati congiuntamente nel mese di ottobre; pertanto in coerenza con le linee di indirizzo strategiche sono state avviate le fasi di definizione e di negoziazione tra Direttore Generale e Dirigenti delle modalità con cui realizzare tali linee (performance) e delle risorse necessarie.

Si rimanda al paragrafo 5 del SMVP per una visione di insieme dei processi di programmazione economico-finanziaria e di definizione degli obiettivi.

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:

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

Il prospetto seguente riporta, per ogni obiettivo progettuale e per ogni obiettivo di miglioramento servizi, la previsione del costo del personale e delle risorse finanziarie. Nel corso del 2019 proseguirà la configurazione dell'applicativo di performance management SPRINT, che consentirà a partire dal ciclo di pianificazione 2020 la gestione informatizzata del ciclo della pianificazione strategica, della performance, del budgeting e della consuntivazione.

Tab. 19 - Stima del costo del personale e delle risorse assegnate
sugli obiettivi di performance organizzativa di struttura

Obiettivo	Tipologia di costo	AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDILOGS	IMO	PERS	RTM	SEM	SIPE	Rettorato	Totale
Smart Working	personale (€)				26.140				40.547			10.303		76.990
	risorse econ. (€)						0					5.000		5.000
	totale	0	0	0	26.140	0	0	0	40.547	0	0	15.303	0	81.990
Sviluppare nuove modalità di formazione continua	personale (€)							3.098			9.640			12.738
	risorse econ. (€)										5.000			5.000
	totale	0	0	0	0	0	0	3.098	0	0	14.640	0	0	17.738
Qualità della vita organizzativa	personale (€)				30.337			12.641	21.783				6.106	70.867
	risorse econ. (€)			0	50.000									50.000
	totale	0	0	0	80.337	0	0	12.641	21.783	0	0	0	6.106	120.867
Prosecuzione progetto "Organizzazione e gestione eventi"	personale (€)				44.677		89.119	50.563				33.390		217.749
	risorse econ. (€)											20.000		20.000
	totale	0	0	0	44.677	0	89.119	50.563	0	0	0	53.390	0	237.749
Migliorare le procedure di acquisto in una logica di efficienza	personale (€)			501.26										501.260
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	501.26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	501.260
Consolidare il progetto TARM sui corsi ad accesso libero	personale (€)											10.875		322.340
	risorse econ. (€)					311.465						10.000		10.000
	totale	0	0	0	0	311.465	0	0	0	0	0	20.875	0	332.340
Comunicazione Segreterie Studenti	personale (€)				44.677	334.426						10.875		389.978
	risorse econ. (€)											5.000		5.000
	totale	0	0	0	44.677	334.426	0	0	0	0	0	15.875	0	394.978
Rendere disponibili per l'anno accademico 19/20 ulteriori aule attrezzate , trasformazione di uffici in aula, riammodernare i laboratori didattici	personale (€)						32.658					37.604		70.262
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	0	0	0	32.658	0	0	0	0	37.604	0	70.262
Sperimentazione di strumenti innovativi a supporto della didattica digitale	personale (€)											26.552		26.552
	risorse econ. (€)											5.000		5.000
	totale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31.552	0	31.552
Ampliamento della partecipazione a bandi competitivi	personale (€)									887.602				887.602
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	0	0	0	0	0	0	887.602	0	0	0	887.602
Dematerializzare il processo di conseguimento titolo per tre Corsi di studio	personale (€)					80.187						29.000		109.187
	risorse econ. (€)											20.000		20.000
	totale	0	0	0	0	80.187	0	0	0	0	0	49.000	0	129.187
Incrementare l'impatto di azioni di valorizzazione della ricerca	personale (€)	30.177								150.884				181.061
	risorse econ. (€)													0
	totale	30.177	0	0	0	0	0	0	0	150.884	0	0	0	181.061

Obiettivo	Tipologia di costo	AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDILOGS	IMO	PERS	RTM	SEM	SIPE	Rettorato	Totale
Configurazione e avvio utilizzo applicativo di performance management SPRINT	personale (€)		22.419	5.800				66.065				10.875		105.159
	risorse econ. (€)											70.000		70.000
	totale	0	22.419	5.800	0	0	0	66.065	0	0	0	80.875	0	175.159
Sviluppo di report a supporto delle decisioni e della gestione dei dati in ambito della programmazione organico	personale (€)		152.223									11.643		163.866
	risorse econ. (€)											25.000		25.000
	totale	0	152.223	0	0	0	0	0	0	0	0	36.643	0	188.866
Secondo anno del progetto SMART	personale (€)		5.437	5.437						887.602		18.125	6.106	916.601
	risorse econ. (€)											25.000		25.000
	totale	0	5.437	5.437	0	0	0	0	0	887.602	0	43.125	6.106	941.601
Acquisizione e messa in produzione di strumenti/procedure che consentano l'analisi dei prodotti della ricerca	personale (€)		45.312									16.981		62.293
	risorse econ. (€)											3.600		3.600
	totale	0	45.312	0	0	0	0	0	0	0	0	20.581	0	65.893
Completamento monitoraggio degli enti partecipati con relative proposte di azione in base agli esiti	personale (€)	33.996												33.996
	risorse econ. (€)													0
	totale	33.996	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33.996
Specializzandi: analisi dell'attuazione delle convenzioni in ambito di scuole di specializzazione di medicina	personale (€)	29.033												29.033
	risorse econ. (€)													0
	totale	29.033	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29.033
Migliorare la gestione delle attività amministrative collegate alle sedi extrametropolitane	personale (€)										21.811			21.811
	risorse econ. (€)										2.000			2.000
	totale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23.811	0	0	23.811
Pubblicazione on line del sito tematico Centri e promozione	personale (€)										21.239			21.239
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21.239	0	0	21.239
Sistema di reporting	personale (€)			27.856	36.249			7.250	37.640			16.677		125.672
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	27.856	36.249	0	0	7.250	37.640	0	0	16.677	0	125.672
Soddisfare il fabbisogno di personale TA	personale (€)		32.675						39.925					100.456
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	32.675	0	27.856	0	0	0	39.925	0	0	0	0	100.456
Attuare le azioni del piano generale degli Spazi di Ateneo previste nel 2019	personale (€)							290.332						290.332
	risorse econ. (€)							40.886.000						40.886.000
	totale	0	0	0	0	0	0	41.176.332	0	0	0	0	0	41.176.332
Azioni di supporto all'Accreditamento europeo EAEVE del Corso di laurea magistrale in medicina veterinaria	personale (€)						34.424							34.424
	risorse econ. (€)													0
	totale	0	0	0	0	0	34.424	0	0	0	0	0	0	34.424
	Totale generale personale	93.206	258.066	540.353	209.936	726.078	446.533	139.617	139.895	1.926.088	52.690	232.900	6.106	4.771.468
	Totale generale risorse	0	0	0	50.000	0	40.886.000	0	0	0	7.000	188.600	0	41.131.600
	TOTALE GENERALE	93.206	258.066	540.353	259.936	726.078	41.332.533	139.617	139.895	1.926.088	59.690	421.500	6.106	45.903.068

Per la redazione del Piano Integrato 2019 - 2021 sono state coinvolte le seguenti Direzioni:

Paragrafo 6.1 Inquadramento strategico dell'Ateneo

Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione

Paragrafo 6.2 La Performance organizzativa

*Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione per la performance organizzativa istituzionale
Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane per la performance organizzativa di struttura*

Paragrafo 6.3 Analisi delle Aree di rischio

Direzione Affari Generali

Paragrafo 6.4 Comunicazione e Trasparenza

Direzione Affari Generali

Paragrafo 6.5 Obiettivi di performance individuale

Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

Paragrafo 6.6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

Direzione Bilancio e Contratti





Università
degli Studi
di Torino

**Documento di
programmazione
integrata**

2019

Graphic design:
Atmosfera.it
Comunicazione & Immaginazione



**Università
degli Studi
di Torino**