

# Piano Integrato 2020 - 2022



## **SOMMARIO**

<b>PIANO INTEGRATO 2020-2022 (CONFLUIRÀ NELLA SEZIONE 6 DEL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA 2020)</b>	<b>3</b>
<b>1. Inquadramento strategico dell'Ateneo</b>	<b>4</b>
<b>2. La performance organizzativa</b>	<b>6</b>
<b>3. Analisi delle aree di rischio</b>	<b>26</b>
<b>5. La performance individuale</b>	<b>31</b>
<b>6. Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria</b>	<b>43</b>
<b>Allegato n. 1A – Scheda Performance Individuale DG</b>	<b>46</b>
<b>Allegato n. 1B – Schede Performance Individuale Dirigenti</b>	<b>46</b>

# PIANO INTEGRATO 2020-2022

## (confluirà nella sezione 6 del Documento di Programmazione Integrata 2020)

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

Nella stesura del Piano si è anche tenuto conto del Feedback formulato da ANVUR a seguito dell'analisi del Documento di Programmazione integrata 2019 di UniTO, nell'ambito del più ampio disegno valutativo che l'Agenzia sta conducendo su questo specifico tema, al fine di incentivare il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto alla didattica e alla ricerca del sistema universitario italiano.

Il Piano, infine, va nella direzione di trovare risposte anche alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, formulate nella Relazione Annuale 2019 (II Sezione: Valutazione della performance) e nel Documento di Validazione della Relazione sulla performance 2018.

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

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle Linee guida Anvur, cui si aggiunge il Cap. 6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi e la pianificazione economico-finanziaria.

- 1 Inquadramento strategico dell'Ateneo
- 2 La performance organizzativa
- 3 Analisi delle aree di rischio
- 4 Comunicazione e Trasparenza
- 5 Obiettivi di performance individuale
- 6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

Nella stesura del Piano Integrato 2020-2022 si è tenuto conto di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance valido dal ciclo di pianificazione 2020 e approvato dal Consiglio

---

<sup>1</sup> Coerente con quanto disposto dal DM 989 del 25/10/2019 "Linee generali di indirizzo della Programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

di Amministrazione il 18 dicembre 2019, a seguito dell'espressione di parere favorevole da parte del Nucleo di Valutazione in data 2 dicembre 2019.

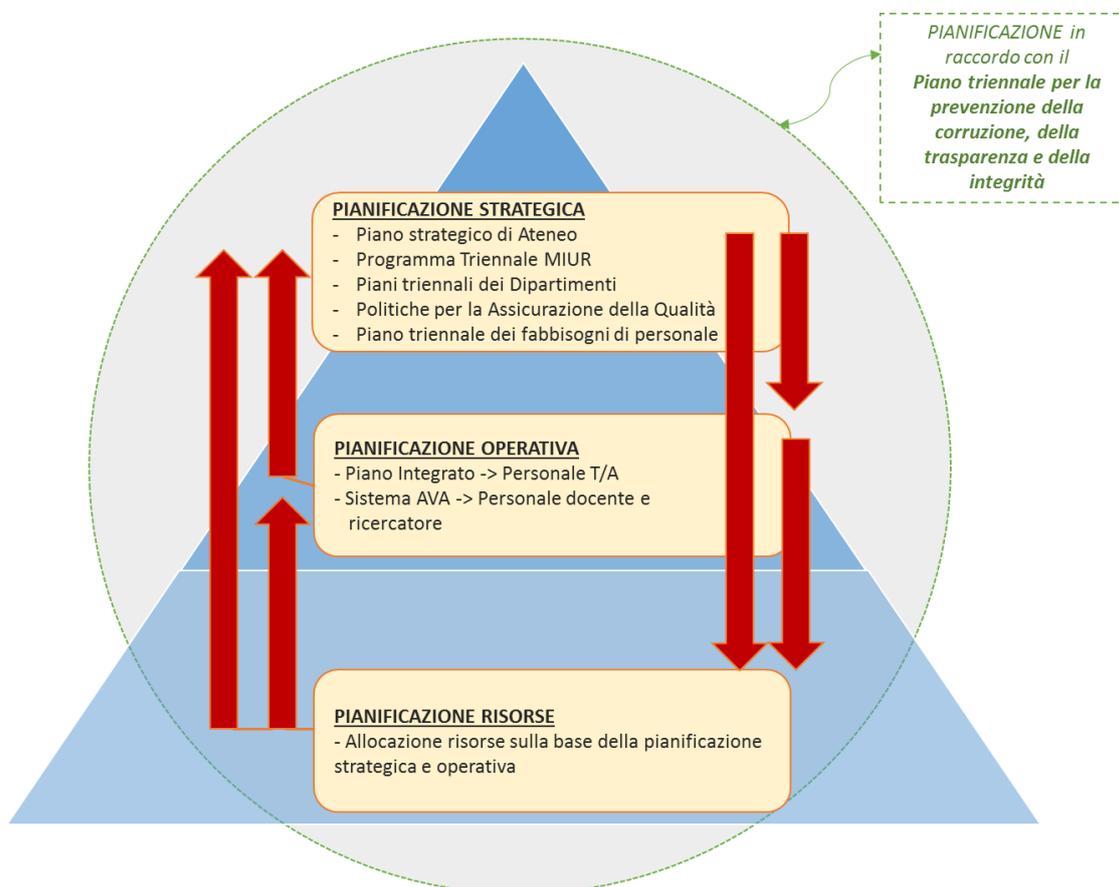
# 1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

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 1 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. 1 - 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 Performance<sup>2</sup> (al quale si rimanda per un approfondimento metodologico) ha l'obiettivo di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Il nesso tra strategia e performance<sup>3</sup> si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nelle sezioni 1-5 del Documento di Programmazione Integrata 2020, i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per:

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

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

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

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

Tutto il ciclo di pianificazione è fondato sulla centralità di dati oggettivi e aggiornati: la tracciabilità degli indicatori riferiti a obiettivi strategici viene per la maggior parte assicurata dai **Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento**, strumenti di controllo direzionale messi a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili e costantemente aggiornati<sup>4</sup>.

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

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

---

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Per ogni indicatore sono definite nel Sistema, e quindi nel Cruscotto Direzionale le seguenti variabili: Descrizione; Regola di calcolo; Unità di misura; Tipo indicatore (efficienza, efficacia, *outcome*, qualità percepita); Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, etc.); Data; Periodicità di aggiornamento.

## 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)<sup>5</sup>.

### 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 Dirigenti<sup>6</sup>.

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

---

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

<sup>6</sup> Per i dettagli sulle dimensioni di valutazione e i relativi pesi per ruolo, si veda il paragrafo 8 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

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

N°	Indicatore	Peso indicatore	Finalità strategica	Obiettivo del Piano strategico	Fonte indicatore	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	Target	Criteri di Valutazione		
											60%	80%	100%
1	Numero di visiting professor	20,0%	DIDATTICA	3.2 - Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.A. 2016/2017: 45	A.A. 2017/2018: 48	A.A. 2018/2019: 106	A.A. 2019/2020: 155	A.A. 2020/2021: ≥ 160	A.A. 2020/2021: ≥ 96 e < 128	A.A. 2020/2021: ≥ 128 e < 160	A.A. 2020/2021: ≥ 160
2	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - New open space area (Mq)	6,7%	RESPONSABILITÀ SOCIALE	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: n.d.	A.S. 2018: n.d.	A.S. 2019: 11.973	A.S. 2020: ≥ 2.455	A.S. 2020: ≥ 1.500	A.S. 2020: ≥ 2.000	A.S. 2020: ≥ 2.455
	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric -The total electricity usage divided by total campus population (kWh per person)	6,6%	RESPONSABILITÀ SOCIALE	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: 577	A.S. 2018: 633	A.S. 2019: 615	A.S. 2020: ≤ 610	A.S. 2020: ≤ 615 e ≥ 613	A.S. 2020: ≤ 613 e ≥ 610	A.S. 2020: ≤ 610
	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - Program to reduce the use of paper and plastic on campus (nr. iniziative)	6,7%	RESPONSABILITÀ SOCIALE	1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	Direzione Edilizia, Logistica e Sostenibilità, Green Metric	A.S. 2016: n.d.	A.S. 2017: n.d.	A.S. 2018: 3	A.S. 2019: 5	A.S. 2020: ≥ 3	A.S. 2020: 1	A.S. 2020: 2	A.S. 2020: ≥ 3
3	FFO - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO	20,0%	RICERCA	2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	Dati MIUR	A.S. 2016: 25,96%	A.S. 2017: 26,57%	A.S. 2018: 27,85%	A.S. 2019: 30,19%	A.S. 2020: ≥ 31,0%	A.S. 2020: ≥ 30,0% e < 30,2%	A.S. 2020: ≥ 30,2% e < 31,0%	A.S. 2020: ≥ 31,0%
4	Numero Studenti Iscritti (Corsi di I° e II° livello)	20,0%	DIDATTICA	1.1 - Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti (orientamento, tutorato e job placement)	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.A. 2015/2016: 67532	A.A. 2016/2017: 69.892	A.A. 2017/2018: 73.335	A.A. 2018/2019: 75.323	A.A. 2019/2020: ≥ 77.500	A.A. 2019/2020: ≥ 76.000 e < 76.700	A.A. 2019/2020: ≥ 76.700 e < 77.500	A.A. 2019/2020: ≥ 77.500
5	Tasso di laureati in corso	20,0%	DIDATTICA	3.1 - Ridurre la dispersione didattica e degli abbandoni	Cruscotto direzionale di Ateneo	A.S. 2016: 54,7%	A.S. 2017: 56,05%	A.S. 2018: 59,26%	A.S. 2019: 59,78%	A.S. 2020: ≥ 60,00%	A.S. 2020: ≥ 59,83% e < 59,90%	A.S. 2020: ≥ 59,90% e < 60,00%	A.S. 2020: ≥ 60,00%

## 2.2 La performance organizzativa di struttura

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

L'aggancio alle strategie costituisce la precondizione per la puntuale definizione degli obiettivi operativi, basata sull'applicazione della logica del miglioramento continuo *feedback* e *follow up* tipica del "Ciclo della Qualità", attraverso l'analisi:

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

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

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

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

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

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

La performance riferita al servizio è misurata tramite i risultati dell'indagine **Good Practice 2018-19**, con valutazione positiva (quadranti collocati a destra) a partire da un indice di soddisfazione pari al 66,67% di risposte positive sul totale (somma delle valutazioni pari a 4 - 5 - 6 rapportate alla somma delle valutazioni nella scala da 1 a 6). L'indagine è stata somministrata nel periodo giugno-settembre 2019 e ha ottenuto tassi di partecipazione del 37% per i docenti (contro il 47% dell'anno precedente) e del 44% per i PTA (contro il 46% dell'anno precedente) mentre per gli studenti si è registrato un 8,5% di partecipanti (contro il 16,5%

dell'edizione precedente). Il calo dei partecipanti, specie per la comunità degli studenti, apre spazi di riflessione, come già anticipato nella Relazione sulla Performance 2018, circa l'opportunità di razionalizzare le diverse indagini che trattano la qualità dei servizi.

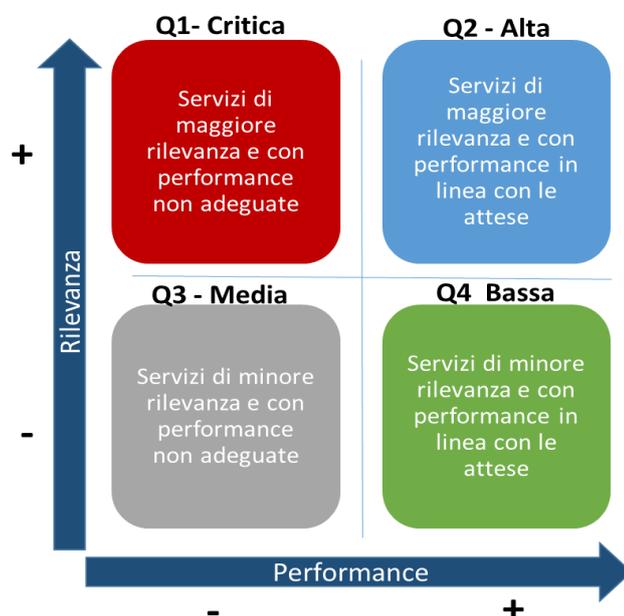


Figura 2 - Matrice delle priorità

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

Dall'esito dell'applicazione della matrice delle priorità deriva la selezione di un congruo numero di obiettivi volti a superare le criticità sui servizi collocati primariamente nel Quadrante 1 – Priorità Critica ed a garantire la tensione verso performance in linea con le attese per diversi servizi inclusi nel Quadrante 2 – Priorità Alta. Ulteriori obiettivi sono individuati in attuazione di Piani e Programmi approvati dagli Organi di Governo o di Sistema e di indirizzi politici della Governance, per definizione considerati in priorità alta.

Di seguito si riportano gli esiti dell'applicazione della matrice delle priorità 2020 (Figura 3).

### Q1 - Critica

Sistemi di sviluppo del personale (selezione, incentivazione, valutazione)	Acquisto beni e servizi (Tempistiche e info AGROVET, MED A, CLE, SDN)	Aule didattiche e spazi studio per studenti (Polo SUM, MED A e SDN e sedi decentrate)	Comunicazione su portale unito.it (Opinione studenti Polo SUM, MED A, CLE)	Gestione segreterie studenti (Polo SUM, MED A SDN, MAN)
Comunicazione organizzativa (Chi fa cosa) infonews, incontri di polo	Sostenibilità energetica e ambientale (Info e efficacia azioni)	Gestione orientamento (Polo MED A, MAN, SUM)	Gestione Job Placement (Polo MED A, MAN, SDN)	Gestione Tirocini curriculari (Direttori Polo MED A e MED B)
Mobilità studentesca in uscita (Polo MED A, SUM, MAN)	Gestione Visiting Professors (Direttori Polo MAN, AGROVET)	Supporto didattica on line (opinione studenti MEDA, SUM, MAN) docenti CLE	Manutenzione studi e uffici (Polo AGROVET)	Ambienti di lavoro PTA con impatto su benessere organizzativo

### Q2 - Alta

Gestione appelli d'esame e di laurea	Gestione progetti (informazioni e supporto per presentazione proposta, budget, rendicontazione)	Gestione missioni	Gestione incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca (borse e co.co.co)	Formazione interna
Assegni di ricerca	Servizi welfare	Organizzazione eventi	Supporto AVA	Supporto ammissioni ai CdS, redazione dei piani di studio, riconoscimento esami, tirocini e trasferimento studenti
Catalogo/ archivio istituzionale della ricerca	Infrastrutture di rete cablata e Wi-Fi	Servizi bibliotecari	Gestione carriera docenti e PTA	

### Q3 - Media

Supporto valutazione performance TA con incarico	Gestione compensi attività c/terzi	Gestione laboratori didattici	Comunicazione sui canali social
Gestione borse di studio e altri sostegni	Gestione proprietà intellettuale e valorizzazione ricerca	Supporto tecnico alla ricerca	

### Q4 - Bassa

Supporto Commissioni di concorso	Formazione esterna	Servizi postali	Rapporto con gli organi di stampa
Gestione dotazione hardware personale TA	Gestione posta elettronica, servizi cloud: webconference e storage	Gestione applicativi per personale TA	Gestione applicativi per personale TA
Gestione dotazione hardware personale TA	Gestione dell'Help-Desk informatico	Supporto amministrativo scuola di dottorato	Supporto informativo contabilità e stipendi

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

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

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

con attenzione alla sostenibilità economica, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione. La figura seguente rappresenta quindi gli Ambiti di sviluppo su cui si innestano gli obiettivi di performance organizzativa



Figura 4 – Ambiti di sviluppo

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

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

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

Figura 5 - Ambito Comunicazione

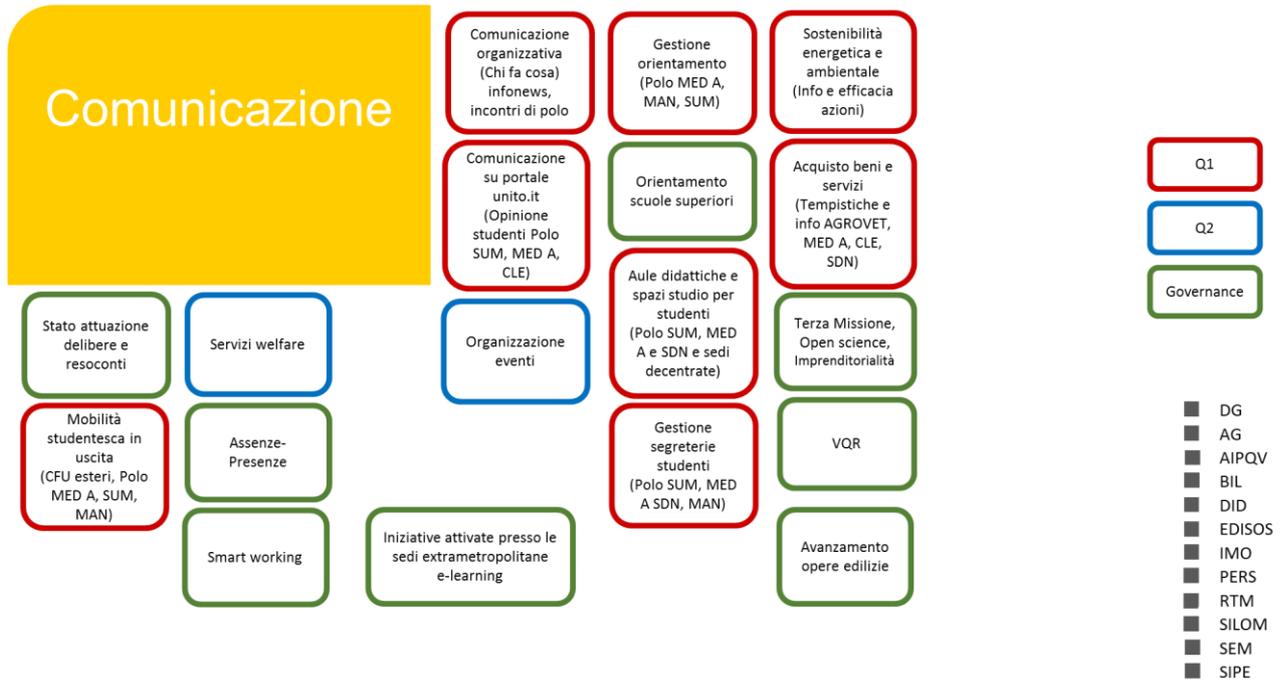


Figura 6 – Ambito Trasformazione digitale

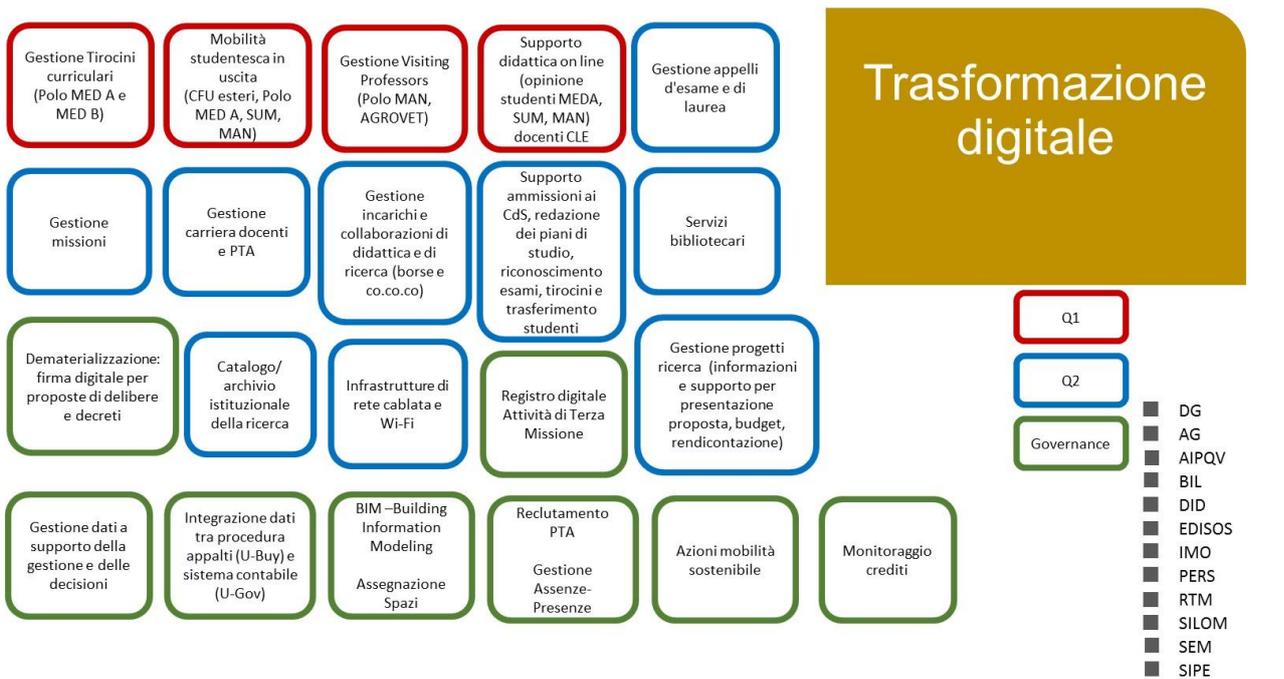


Figura 7 – Valorizzazione persone

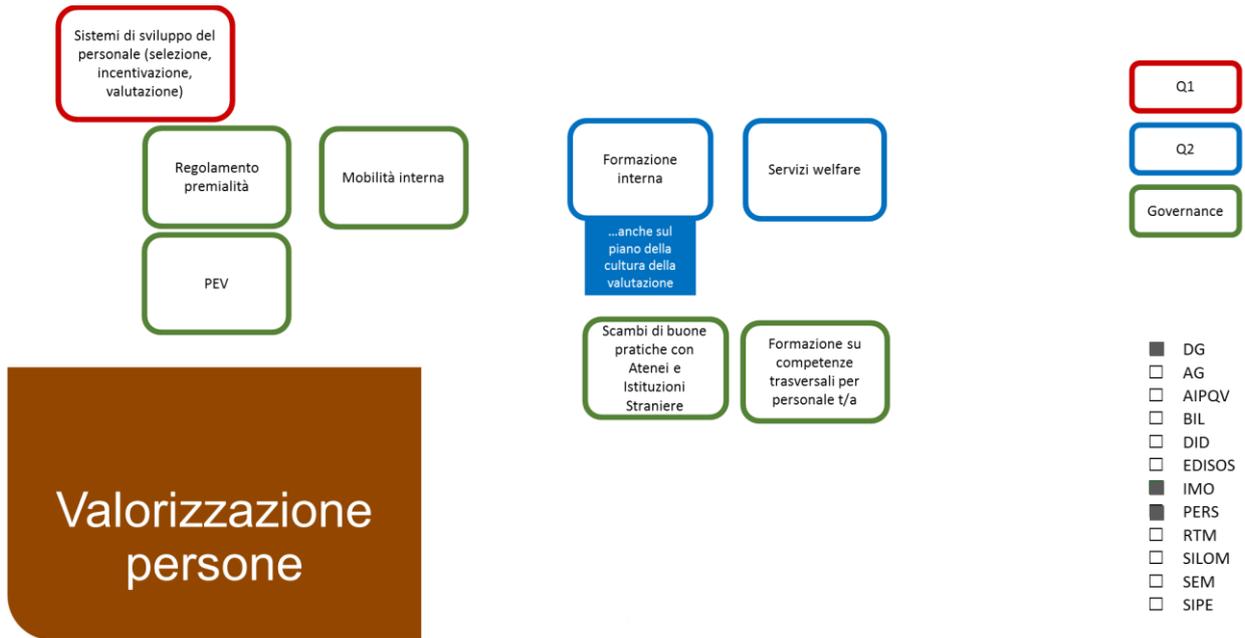
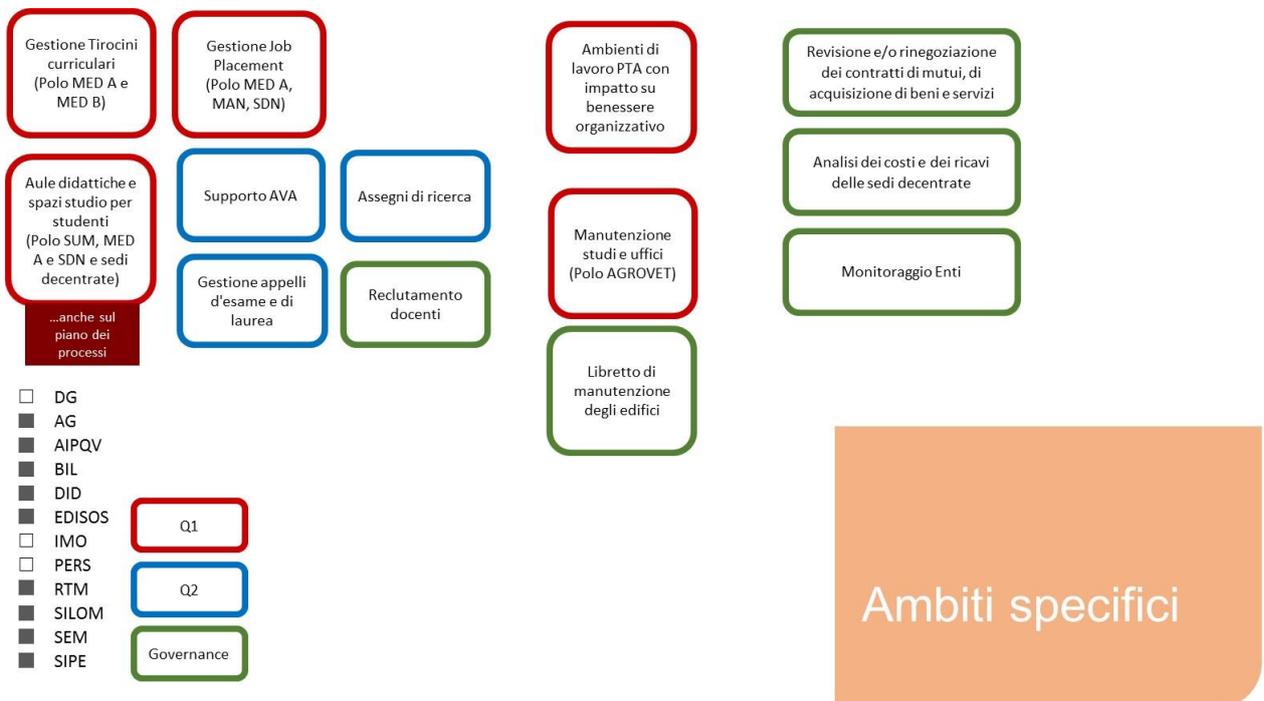


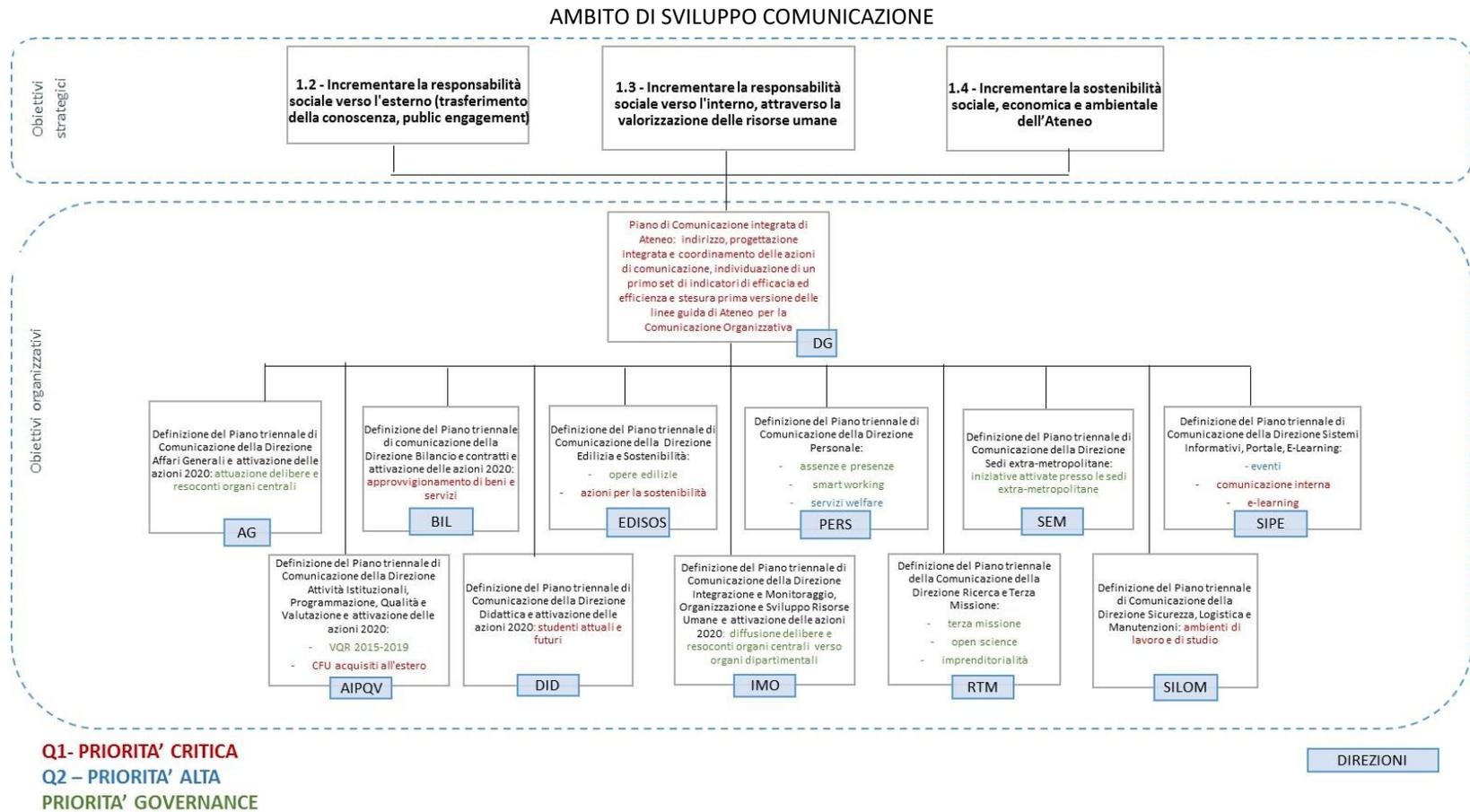
Figura 8 – Ambiti specifici



Gli obiettivi operativi organizzativi assegnati alla Direttrice Generale e ai Dirigenti sono illustrati nel presente Piano e rappresentati attraverso l'Albero della performance (Fig. 9), che consente una vista per ambito di sviluppo, con evidenza del collegamento agli obiettivi strategici e dei livelli di priorità.

A seguire, il prospetto in forma tabellare dell'elenco degli obiettivi, con evidenza di indicatori, target e ulteriori elementi a completamento del quadro informativo (Tab. 2).

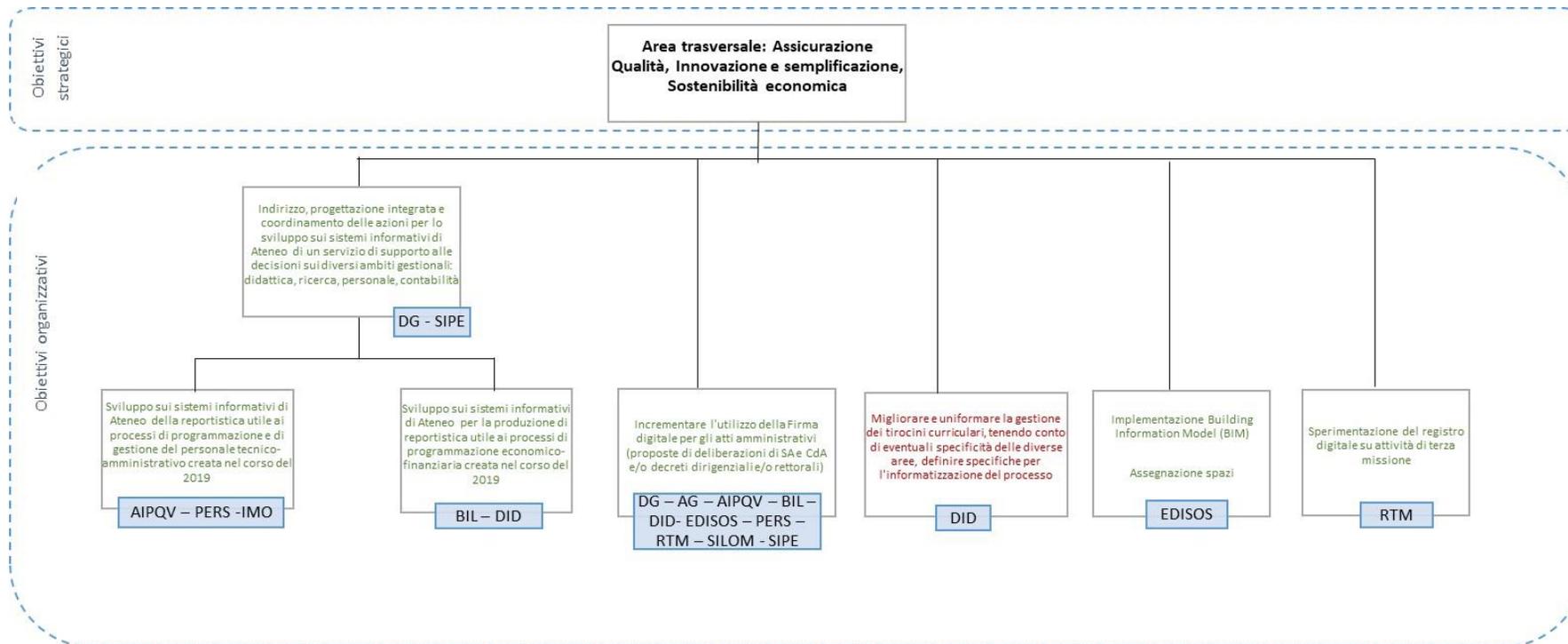
Figura 9: Performance organizzativa di struttura – Albero della performance



**Legenda Direzioni**

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

## AMBITO DI SVILUPPO TRASFORMAZIONE DIGITALE



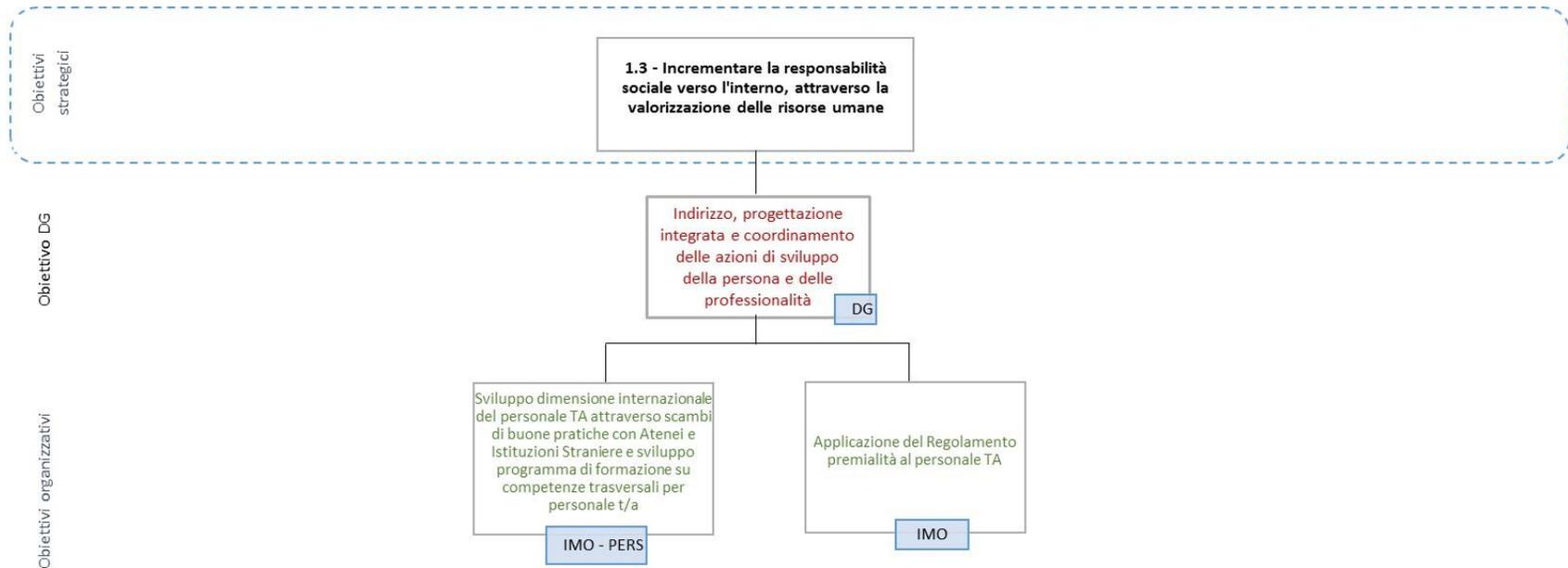
**Q1- PRIORITA' CRITICA**  
**Q2 – PRIORITA' ALTA**  
**PRIORITA' GOVERNANCE**

DIREZIONI

### Legenda Direzioni

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

## AMBITO DI SVILUPPO VALORIZZAZIONE PERSONE



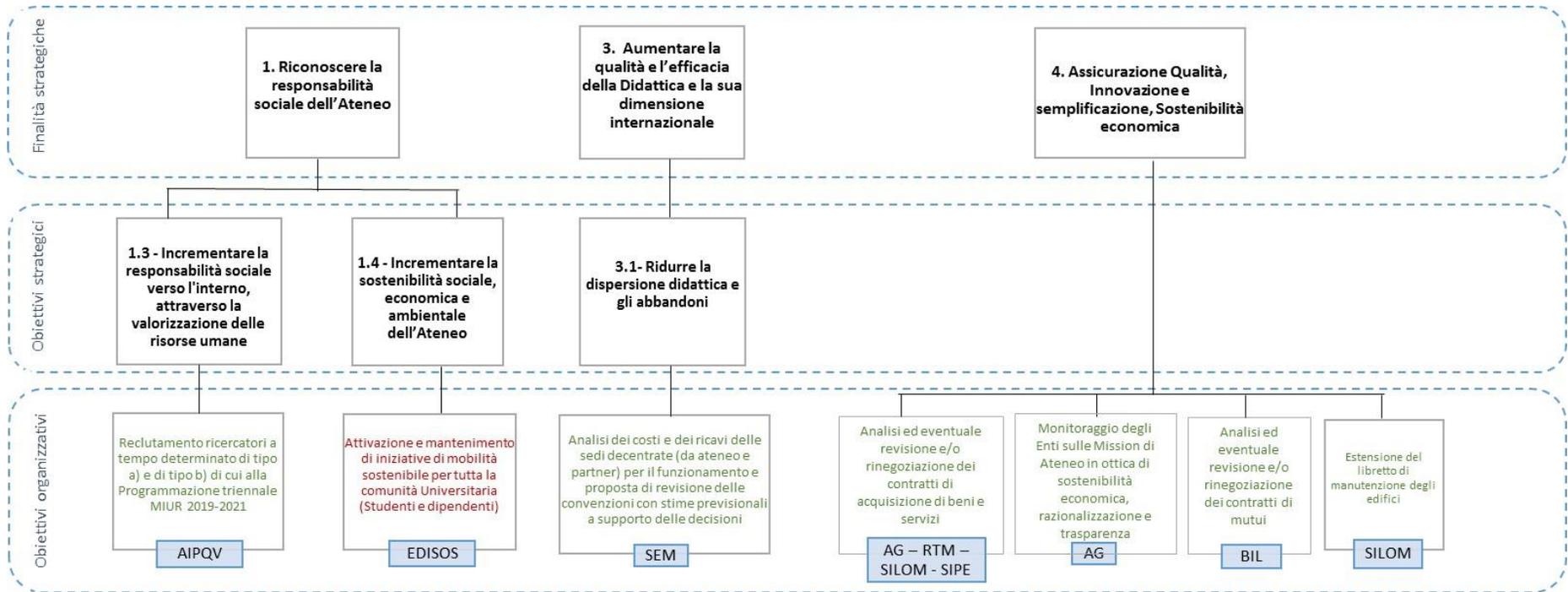
**Q1- PRIORITA' CRITICA**  
**Q2 – PRIORITA' ALTA**  
**PRIORITA' GOVERNANCE**

DIREZIONI

### Legenda Direzioni

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

## AMBITI SPECIFICI



**Q1- PRIORITA' CRITICA**  
**Q2 - PRIORITA' ALTA**  
**PRIORITA' GOVERNANCE**

DIREZIONI

### Legenda Direzioni

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

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

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020			
									60%	80%	100%	
Comunicazione	Comunicazione di Ateneo	ID 01_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione integrata di Ateneo:</b> indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di comunicazione, individuazione di un primo set di indicatori di efficacia ed efficienza e stesura prima versione delle linee guida di Ateneo per la Comunicazione Organizzativa  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generante obiettivi delle Direzioni, priorità critica collegata alla qualità percepita delle azioni di comunicazione	Criticità: emergono criticità dall'indagine Good Practice sulla conoscenza dei servizi offerti e sulla diffusione delle informazioni per utenti interni e esterni  Benefici attesi: incremento della soddisfazione degli utenti dei servizi e degli stakeholder riguardo alla Comunicazione di Ateneo	DG		Prorettrice	media della % degli stati di attivazione dei Piani di Comunicazione delle singole direzioni	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi: redazione del documento di sintesi integrato delle Direzioni	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Ateneo	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020: media della % degli stati di attivazione dei Piani di Comunicazione delle singole direzioni >= 90%	
	Comunicazione - attuazione delibere e resoconti organi centrali	ID 02_AP_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Affari Generali e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: carenze tempestività della diffusione delle decisioni assunte verso tutti i soggetti interessati  Benefici attesi: diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali e maggior consapevolezza dell'attuazione da parte degli stessi Organi	AG	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020	
	Comunicazione - diffusione delibere e resoconti organi centrali verso organi dipartimentali	ID 03_AP_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: carenze tempestività della diffusione delle decisioni assunte verso i Direttori di Dipartimento  Benefici attesi: diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali verso i Direttori di Dipartimento		IMO	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - VQR 2015-2019, CFU acquisiti all'estero	ID 04_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata ai CFU esteri	Esigenze: 1) favorire la conoscenza dei processi relativi alla VQR mettendone in evidenza il significato, il valore e l'impatto; 2) favorire la conoscenza dei processi di riconoscimento del CFU ottenuti dagli studenti in mobilità internazionale.  Benefici attesi: Pieno commitment del personale docente sui processi della VQR 2015-2019 e miglioramento della soddisfazione degli studenti in mobilità internazionale		AIPQV	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	nuovo processo VQR 15-19 su linee guida ANVUR del 29/11/2019	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - approvvigionamento di beni e servizi	ID 05_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di comunicazione della Direzione Bilancio e contratti e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica	Criticità: migliorare il flusso informativo/di comunicazione relativa agli acquisti di beni e servizi ed in particolare rispetto alla procedura RDA. Criticità confermata da indagine Good Practice  Benefici attesi: miglioramento della soddisfazione del personale docente sull servizio di approvvigionamento beni e servizi		BIL	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Comunicazione	Comunicazione - studenti attuali e futuri	ID 06_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Didattica e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita sui servizi di segreteria e orientamento	Criticità: emergono criticità dall'indagine Good Practice sui servizi di segreteria studenti e orientamento  Benefici attesi: riduzione delle code presso gli sportelli di segreteria studenti anche durante la fase di iscrizione e miglioramento della soddisfazione sul servizio di orientamento anche attraverso la informazione e formazione di una rete di referenti per l'orientamento nelle scuole secondarie	DID	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione: - opere edilizie - azioni per la sostenibilità	ID 07_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Edilizia e Sostenibilità e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, collegato a Piano UniTo Go per le azioni di sostenibilità e al Piano delle Opere Pubbliche, priorità critica collegata a aule didattiche e qualità percepita delle azioni di sostenibilità	Criticità: mancanza di ritorno di informazioni rispetto alle iniziative deliberate dal CdA ed in generale carenza di informazioni in merito allo stato di avanzamento delle azioni della Direzione relativamente alle iniziative di sostenibilità e opere e progetti realizzati. Criticità riscontrate da indagine Good Practice su comfort aule didattiche e spazi studio e qualità percepita delle azioni di sostenibilità  Benefici attesi: miglioramento dell'efficacia degli interventi grazie al monitoraggio e alla comunicazione agli OGG, con possibilità di rettifica e e riorientamento iniziative, progetti e risorse.	EDISOS	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione: - Assenze-Presenze - Smart working - Welfare	ID 08_AP_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Personale e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, collegato a Piano azioni positive e alla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di smart working, priorità alta	Criticità: elevato numero di richieste di assistenza su assenze-presenze, utilizzo parziale dei servizi di welfare  Benefici attesi: utilizzo corretto del servizio time-web per assenze e presenze con riduzione progressiva delle richieste di assistenza e incremento dell'utilizzo dei servizi welfare da parte degli aventi diritto	PERS	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione: - Terza Missione - Open science - Imprenditorialità	ID 09_AP_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale della Comunicazione della Direzione Ricerca e Terza Missione e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: sono emerse criticità sui temi dell'Open Science, dell'innovazione, della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità: iniziative sporadiche e non messe a sistema, diversi uffici coinvolti, mancanza di un coordinamento  Benefici attesi: informare e formare la comunità accademica, attraverso percorsi formativi innovativi, sui temi dell'Open Science, della valorizzazione e dello sfruttamento della proprietà intellettuale, della predisposizione all'imprenditorialità	RTM	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - ambienti di lavoro e di studio	ID 10_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzioni e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita degli ambienti di lavoro	Criticità: bassa qualità percepita dal personale TA rilevata da indagine Good Practice su ambienti di lavoro  Benefici attesi: miglioramento della soddisfazione del personale TA	SILOM	DG	Prorettrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Comunicazione	Comunicazione - iniziative attivate presso le sedi extra metropolitane	ID 11_AP_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sedi extra-metropolitane e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità alta	Criticità: non sono sistematizzate eventuali iniziative promosse nelle sedi extra metropolitane.  Benefici attesi: Conoscenza delle iniziative attivate nelle sedi extra metropolitane dell'Università degli Studi di Torino.	SEM	DG	Preretrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
	Comunicazione - eventi, comunicazione interna, e-learning	ID 12_Q1_COM_PI <b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning e attivazione delle azioni 2020</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo di Direzione Generale, priorità critica collegata alla qualità percepita della comunicazione su portale unito.it e sull'E-Learning	Criticità/Esigenza: eterogeneità delle comunicazioni interne ("infonews"), complessità e ridondanza delle comunicazioni interne; mancanza di un unico punto di diffusione della conoscenza degli eventi di Ateneo; migliorare la conoscenza dei servizi e delle opportunità legate ai progetti di E-learning di Ateneo  Benefici attesi: nuovo modello di comunicazione interna (strumenti e modello); unico punto di collezione e diffusione degli eventi di Ateneo; diffusione capillare delle opportunità dei progetti di E-learning in Ateneo e verso l'esterno	SIPE	DG	Preretrice	Stato realizzazione	Esigenze di comunicazione rilevate	Verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi della Direzione: redazione del documento di sintesi	Pianificazione triennale e dettaglio delle attività da svolgere nell'anno 2020: redazione del Piano di Comunicazione di Direzione	Attivazione delle azioni di comunicazione previste per l'anno 2020
Trasformazione digitale	Trasformazione digitale - Atti amministrativi	ID 13_AP_DIGIT_PI <b>Incrementare l'utilizzo della Firma digitale per gli atti amministrativi</b> (proposte di deliberazioni di SA e Cda e/o decreti dirigenziali e/o rettorali)	Esigenza: Sviluppo delle azioni per la trasformazione digitale dell'Ateneo  Benefici attesi: Veicolazione dei provvedimenti nativamente in forma digitale	DG, AG, AIPQV, BIL, DID, EDISOS, PERS, RTM, SILOM, SIPE	SIPE	Presidente della Commissione Organizzazione e Personale di Cda	Atti amministrativi Percentuale di Atti amministrativi firmati digitalmente	decreti: 0,78%	50 - 65% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)	66 - 80% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)	81 - 100% degli atti amministrativi firmati digitalmente nell'ultimo trimestre (ottobre - dicembre 2020)
		Caratteristiche: Obiettivo progettuale pluriennale, ripetuto per Direzione, collegato al Piano Agid per l'informatizzazione della PA, priorità alta				Delibere percentuali di proposte di delibera firmate digitalmente	0%	Sperimentazione della firma digitale sul 20-29% delle proposte di delibera nel secondo trimestre	Sperimentazione della firma digitale sul 30-39% delle proposte di delibera nel terzo trimestre	Sperimentazione della firma digitale sul 40% e oltre delle proposte di delibera nel quarto trimestre	
	Trasformazione digitale - Tirocini curriculari	ID 14_Q1_DIGIT_PI <b>Migliorare e uniformare la gestione dei tirocini curriculari, tenendo conto di eventuali specificità delle diverse aree, definire specifiche per l'informatizzazione del processo</b>  Caratteristiche: Obiettivo di miglioramento servizi, pluriennale, priorità critica collegata alla qualità percepita dai Direttori di Dipartimento sui tirocini curriculari	Criticità: si rende necessaria una standardizzazione del processo di gestione dei tirocini curriculari tra le diverse Aree di Polo pur mantenendo le peculiarità di ciascuna. La standardizzazione del processo sarà definita da un sistema informatizzato in un'ottica di trasparenza, correttezza ed efficientamento del servizio.  Benefici attesi: Adozione di un modello gestionale informatizzato per il miglioramento del servizio sia dal punto di vista del lavoratore sia dal punto di vista dell'utente		DID		Presidente della Commissione Orientamento, Tutorato, Placement	Stato realizzazione	Eterogeneità gestionale dei tirocini curriculari tra le diverse Aree di Polo di Ateneo	Documento di analisi della situazione esistente incluso il confronto con altri Atenei sul territorio nazionale, sia in termini di modalità di gestione che di strumenti a supporto (in collaborazione con il gdl della commissione OTP)	Definizione modello/i gestionali di riferimento
Trasformazione digitale - Registro digitale delle attività di terza missione (public engagement, formazione continua, sperimentazioni cliniche)	ID 15_AP_DIGIT_PI <b>Sperimentare il registro digitale su attività di terza missione</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, priorità alta	Criticità/Esigenza: riconoscimento delle attività di terza missione svolte in Unito, necessità di monitoraggio per messa a sistema dei processi di assicurazione della qualità e accreditamento periodico (AVA, SUA/TM-IS), necessità di avere in un unico luogo le informazioni riguardanti le attività di ricerca, rese fruibili per diverse tipologie di stakeholders interni ed esterni per favorire la diffusione della comunicazione istituzionale sui temi della ricerca e delle attività di Unito per il territorio  Benefici attesi: sperimentazione e avvio del sistema; monitoraggio aggiornato e costante delle attività di terza missione; fruibilità delle informazioni		RTM	SIPE	Vice-Retrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Numero di attività inserite nel registro digitale di attività di Terza Missione	applicativo in pre-produzione ed in fase di sperimentazione per verifica informazioni da inserire per ciascuna attività; nessuna attività inserita	[400; 530]	[530, 650]	Maggiore di 650

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Trasformazione digitale	Trasformazione digitale - Gestione dati	ID 16_AP_DIGIT_PI <b>Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni per lo sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo di un servizio di supporto alle decisioni sui diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Generale (Referente gestionale), priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito)  Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	DG (Rg)-SIPE	PERS, IMO, AIPQV, BIL, RIC, DID	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report creati in access nel 2019 per la programmazione del personale e per la programmazione eco-fin	Definizione di un set di informazioni utili a supportare le decisioni da una prospettiva trasversale rispetto ai diversi ambiti gestionali: didattica, ricerca, personale, contabilità	Mappatura e incrocio fra il set di informazioni utili e i dati disponibili nei diversi ambiti gestionali	1. Documento di analisi di fattibilità per l'ingegnerizzazione del servizio di supporto delle decisioni  2. Disponibilità del servizio ingegnerizzato in ambito della programmazione del personale
	Trasformazione digitale - Gestione dati: Personale TA	ID 17_AP_DIGIT_PI <b>Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo della reportistica utile per i processi di programmazione e di gestione del personale tecnico-amministrativo creata nel corso del 2019</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Personale (Referente gestionale) priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito)  Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	PERS (Rg), IMO, AIPQV	SIPE	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report per la programmazione del personale creati in access nel 2019	Completamento dell'analisi funzionale dei report e creazione di un prototipo	Test e collaudo della reportistica di ambito	Disponibilità della reportistica di ambito
	Trasformazione digitale - Gestione dati: Contabilità	ID 18_AP_DIGIT_PI <b>Sviluppo sui sistemi informativi di Ateneo per la produzione di reportistica utile ai processi di programmazione economico-finanziaria creata nel corso del 2019</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, trasversale, coordinato da Direzione Bilancio e Contratti (Referente gestionale), priorità alta	Criticità: migliorare l'automatismo per la generazione e l'integrazione dei report all'interno del sistema informativo a supporto delle decisioni dell'Ateneo (cruscotti direzionali e reportistica d'ambito)  Benefici attesi: aggiornamento dinamico dei report all'interno di un unico sistema informativo	BIL (Rg), DID	SIPE	Presidente comitato guida dati e indicatori	Stato realizzazione	Primo set di report per la programmazione eco-fin creati in access nel 2019	Completamento dell'analisi funzionale dei report e creazione di un prototipo	Test e collaudo della reportistica di ambito	Disponibilità della reportistica di ambito
	Trasformazione digitale - Gestione dati: edifici	ID 19_AP_DIGIT_PI <b>Implementazione Building Information Model (BIM) e assegnazione spazi</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, attuativo del Decreto Ministeriale 01/12/2017 n. 560 "Modalità e i tempi di progressiva introduzione dei metodi e degli strumenti elettronici di modellazione per l'edilizia e le infrastrutture", priorità alta	Esigenza: progressivo adeguamento normativo al Decreto BIM che obbliga al suo utilizzo le pubbliche amministrazioni in maniera progressiva a partire dal gennaio 2019  Benefici: perseguimento di una migliore qualità dei progetti e delle opere, attraverso la digitalizzazione dei progetti, si ottengono risparmi di spesa pubblica, consentendo di ottenere almeno il 10% di risparmi di spese di gestione e risparmi lungo tutto il ciclo dell'opera, abbattendo il ricorso alle varianti e prevedendo per tempo le manutenzioni necessarie.  Criticità: la ricognizione dello stato dell'arte restituisce una situazione non chiara in termini di responsabilità e gestione degli stessi  Benefici: maggior efficienza nella gestione degli spazi di uso comune e maggiore sicurezza grazie all'attribuzione della responsabilità degli stessi	EDISOS	SIPE, SILOM, BIL	Rettore	Stato realizzazione	Gestione Opere Pubbliche di UniTo non aderente a normativa sul BIM	Definizione del processo	Sperimentazione del processo	Validazione del processo
Valorizzazione persone	Valorizzazione persone Sistemi di sviluppo della Persona e delle professionalità	ID 20_Q1_VAL_PI <b>Indirizzo, progettazione integrata e coordinamento delle azioni di sviluppo della persona e delle professionalità</b>  Caratteristiche: Obiettivo progettuale, pluriennale, generante obiettivi delle Direzioni, priorità critica collegata alla qualità percepita (Good Practice) sulle azioni di sviluppo della persona e delle professionalità	Criticità: coesistenza di sistemi paralleli di sviluppo della persona e sviluppo delle professionalità disallineati a livello temporale. E' necessaria un'integrazione tra loro con una chiara definizione dei processi trasversali e una determinazione delle responsabilità procedurali  Benefici attesi: Maggiore efficienza gestionale dei sistemi di valorizzazione del personale attraverso una programmazione integrata e un coordinamento sistemico delle azioni di riferimento	DG		Vice-Rettore per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione	Effettuata una ricognizione delle iniziative attivate in tema di sviluppo della persona e delle professionalità	Definizione delle linee guida per lo sviluppo delle iniziative più rilevanti nel campo della valorizzazione delle persone e delle professionalità	Realizzazione di almeno 2 delle 3 iniziative identificate: - regolamento premialità, - scambi internazionali di personale - sviluppo competenze trasversali	Realizzazione delle 3 iniziative identificate: - regolamento premialità, - scambi internazionali di personale - sviluppo competenze trasversali

Ambiti di sviluppo	Ambiti specifici per obiettivo	Obiettivo organizzativo	Criticità/Esigenza e Benefici attesi	Direzioni titolari dell'obiettivo	Direzioni a supporto	Referente Politico	Indicatore	Valore/ Situazione di partenza	Target 2020		
									60%	80%	100%
Valorizzazione persone	Valorizzazione persone - Regolamento premialità	ID 21_AP_VAL_PI <b>Applicazione del Regolamento premialità al personale TA</b> Caratteristiche: obiettivo progettuale, annuale, generato da obiettivo della Direzione Generale, trasversale, coordinato da Direzione Personale (Referente gestionale), priorità alta	Esigenza: Valorizzare il merito e il contributo del personale all'acquisizione dei finanziamenti di Ateneo, attraverso l'istituto della premialità previsto dalla L. 240/2010  Benefici attesi: rendere sostanziale il concetto di trasparenza in merito alle procedure previste dal Regolamento premialità	PERS (Rg), IMO	DG	Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione	Sperimentazione del regolamento premialità per il personale tecnico della ricerca	Documento di analisi situazione esistente e di esperienze di altri atenei	Messa a punto del modello di applicazione del Regolamento con riferimento a tutto il PTA	Applicazione del modello
	Valorizzazione persone - Scambi, buone pratiche e sviluppo competenze trasversali	ID 22_AP_VAL_PI <b>Sviluppo dimensione internazionale del personale TA attraverso scambi di buone pratiche con Atenei e Istituzioni Straniere e Sviluppo programma di formazione su competenze trasversali per personale TA</b> Caratteristiche: obiettivo progettuale, pluriennale, generato da obiettivo della Direzione Generale, priorità alta	Esigenza: buone pratiche limitate al contesto nazionale. Necessità di un confronto a livello internazionale per un miglioramento continuo dell'organizzazione e delle competenze trasversali  Benefici attesi: introdurre buone pratiche internazionali e potenziare lo sviluppo di competenze trasversali all'interno dell'Ateneo	IMO	DG	Vice-Rettrice per la valorizzazione del patrimonio umano e culturale in Ateneo	Stato realizzazione	Realizzato nel 2019 scambio di buone pratiche su performance management con Commissione Europea	Documento di analisi situazione esistente e di esperienze di altri atenei	Pianificazione di dettaglio delle iniziative da attuare nel 2020	Realizzazione delle iniziative previste
							Stato realizzazione	Progetto guidare il cambiamento 2017-2019	Documento di analisi situazione esistente e macro pianificazione	Pianificazione di dettaglio con indicazione degli interventi da realizzare nel 2020	Realizzazione degli interventi previsti
Ambiti specifici	Ambiti specifici - Manutenzione edifici	ID 23_AP_LIBR_PI <b>Estensione del libretto di manutenzione degli edifici</b> Caratteristiche: obiettivo di miglioramento servizi, pluriennale, priorità alta	Criticità: difficoltà in assenza del libretto dell'edificio a programmare gli interventi manutentivi necessari a ridurre i disservizi  Benefici: riduzione dei disservizi, miglioramento dell'efficacia degli interventi manutentivi e conseguente ottimizzazione della spesa	SILOM		Rettore	Numero di libretti creati/aggiornati	Valore iniziale= 10 libretti su altrettanti edifici	libretto per 1 edificio	libretto per 2 edifici	libretto per 3 edifici
	Ambiti specifici - Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica	ID 24_AP_MONIT_PI <b>Monitoraggio degli Enti sulle Mission di Ateneo in ottica di sostenibilità economica, razionalizzazione e trasparenza</b> Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, priorità alta	Esigenza: A seguito dell'analisi della situazione finanziaria degli enti svolta negli anni precedenti è necessario proporre criteri per la valutazione dell'impatto che i singoli enti hanno sulle mission di Ateneo  Benefici attesi: ottenere una conoscenza puntuale dell'impatto che i singoli enti hanno sulle mission di Ateneo	AG		Coordinatore Gruppo di lavoro sulle Partecipate	Stato realizzazione	Monitorati 58 enti nel 2018-2019	Completamento monitoraggio per il 60% degli Enti Partecipati	Completamento monitoraggio per il 80% degli Enti Partecipati	Completamento monitoraggio per il 100% degli Enti Partecipati
	Ambiti specifici - Gestione contratti	ID 25_AP_CONTR_PI <b>Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi</b> Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, ripetuto per Direzione, priorità alta	Esigenza: necessità di revisione periodica dei contratti di acquisizione di beni e servizi  Benefici attesi: miglioramento delle condizioni contrattuali in termini di riduzione costi e/o miglioramento dei servizi offerti	AG, RTM, SIPE, SILOM		Rettore	Stato realizzazione	Ricognizione condizioni contrattuali da effettuare	Documento di analisi delle condizioni contrattuali e verifica di fattibilità della rinegoziazione	Definizione delle possibili rinegoziazioni 2020	Rinegoziazione conclusa rispetto a quelle individuate
	Ambiti specifici - Gestione contratti	ID 26_AP_CONTR_PI <b>Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di mutuo</b> Caratteristiche: obiettivo di miglioramento di servizi, annuale, priorità alta	Esigenza: necessità di revisione periodica dei contratti di mutuo  Benefici attesi: miglioramento delle condizioni contrattuali in termini di riduzione oneri di gestione del debito	BIL		Rettore	Stato realizzazione	Ricognizione condizioni contrattuali da effettuare	Documento di analisi delle condizioni contrattuali e verifica di fattibilità della rinegoziazione	Presentazione al CdA dell'esito della verifica	Avvio pratica rinegoziazione

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

## Il Sistema informativo di supporto

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

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

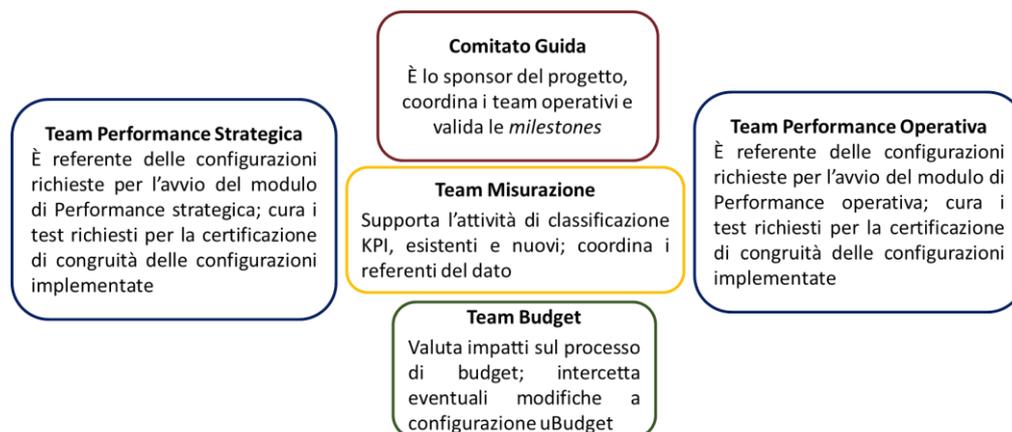


Figura 10 – Team operativi di progetto SPRINT

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

Dal 2020 SPRINT è pienamente operativo e consente di gestire:

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

Ulteriori sviluppi previsti nel 2020 riguarderanno:

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

### 3. Analisi delle aree di rischio

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

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

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

La successiva valutazione del rischio sarà effettuata in tre fasi:

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

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

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

Nel PTPCT del triennio 2020/2022, in continuità con i precedenti Piani e in funzione scalare nel tempo, saranno programmate le misure di prevenzione volte alla mitigazione dei rischi; tra le misure saranno presenti sia quelle generali, obbligatoriamente previste dalla normativa ed attuate ordinariamente dall'Ateneo, sia quelle specifiche, legate agli ambiti specifici di attività proprie delle Università e/o collegate ad Obiettivi di performance, annuali o pluriennali. All'interno del Piano è contenuta una tabella riepilogativa delle misure di prevenzione, completa dell'indicazione per ciascuna misura della tempistica, dei soggetti responsabili dell'attuazione e delle modalità di attuazione; in apposita colonna sono indicate quali di esse sono raccordate con gli obiettivi di performance, che per comodità di lettura si riepilogano nella tabella seguente, con la motivazione del raccordo:

Tab. 3 - Misure di prevenzione della corruzione e raccordo con la performance

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance 2020	Motivazione del raccordo
Misura di Trasparenza	<b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Affari Generali e attivazione delle azioni 2020:</b> miglioramento della comunicazione e della diffusione delle informazioni per favorire la conoscenza relativa alle decisioni assunte	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 1 "Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo" Obiettivi strategici 1.2 - Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno (trasferimento della conoscenza, public engagement) 1.3 - "Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane") 1.4 - Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo)	Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative alle deliberazioni assunte dagli Organi di governo
Misura di trasparenza	<b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane e attivazione delle azioni 2020:</b> diffusione tempestiva delle decisioni degli Organi di governo centrali verso i Direttori di Dipartimento		Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative alle deliberazioni assunte dagli Organi di governo
Misura di trasparenza nell'ambito dei contratti pubblici	<b>Definizione del Piano triennale di comunicazione della Direzione Bilancio e contratti e attivazione delle azioni 2020:</b> miglioramento del flusso informativo/comunicazione relativa agli acquisti di beni e servizi ed in particolare rispetto alla procedura RDA		Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019: intende perseguire la massima trasparenza e pratiche di buona gestione nell'ambito dei contratti pubblici, con riferimento in particolare alla maggiore circolazione delle informazioni relative allo stato dei procedimenti di approvvigionamenti tramite la procedura RDA, al fine del miglioramento e semplificazione dei servizi di approvvigionamento nel senso della più ampia attenzione al buon andamento

Misure di prevenzione	Obiettivi	Ricordo con la performance 2020	Motivazione del ricordo
Misura di trasparenza	<b>Definizione del Piano triennale di Comunicazione della Direzione Personale: migliorare la comunicazione relativa al processo assenze presenze, alle opportunità di Smart working e servizi Welfare:</b> miglioramento della comunicazione relativa al processo assenze presenze, alle opportunità di Smart working e servizi Welfare		Misura di trasparenza: aumenta la diffusione delle informazioni relative, finalizzato all'utilizzo corretto del servizio time-web per assenze e presenze e incremento dell'utilizzo dei servizi welfare da parte degli aventi diritto
Misura di trasparenza nell'ambito specifico della ricerca e terza missione	<b>Definizione del Piano triennale della Comunicazione della Direzione Ricerca e Terza Missione:</b> - Terza missione e OpenScience messa a sistema delle azioni di comunicazione avviate, loro miglioramento e diffusione delle informazioni per favorirne la conoscenza - Sviluppo programma di formazione su competenze trasversali per l'imprenditorialità		Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019, finalizzata all'ampliamento e potenziamento della diffusione delle informazioni per la partecipazione alle iniziative di terza missione e di ricerca
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	<b>Manutenzione:</b> Estensione del libretto di manutenzione degli edifici	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura in continuità con quanto avviato nell'anno 2018, finalizzata alla programmazione a monte della manutenzione ordinaria nel senso della più ampia attenzione al buon andamento
Misura di trasparenza	<b>Regolamento premialità:</b> Applicazione del Regolamento premialità al personale TA	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 1 "Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo" Obiettivo strategico 1.3 – "Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane")	Misura finalizzata alla definizione della disciplina retributiva del personale
Misure relative agli enti partecipati	<b>Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica:</b> Monitoraggio degli Enti sulle Mission di Ateneo in ottica di sostenibilità economica, razionalizzazione e trasparenza	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura in continuità con quanto avviato negli anni 2018 e 2019, per cui a seguito dell'analisi della situazione finanziaria degli enti già svolta, si ritiene ora necessario proporre criteri per la valutazione dell'impatto che i singoli enti hanno sulle mission di Ateneo, nell'ottica della razionalizzazione delle partecipazioni dell'Ateneo e della trasparenza
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	<b>Gestione contratti: Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di mutui</b> <b>Gestione contratti: Analisi ed eventuale revisione e/o rinegoziazione dei contratti di acquisizione di beni e servizi:</b> a fronte della necessità di revisione periodica dei contratti, nell'ottica del miglioramento delle condizioni contrattuali	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura intesa come pratica di buona amministrazione, a fronte della necessità di revisione periodica dei contratti e nell'ottica del miglioramento delle condizioni contrattuali
Misure nell'ambito dei contratti pubblici	<b>Gestione contratti:</b> Analisi dei costi e dei ricavi delle sedi extrametropolitane (da ateneo e partner) per il funzionamento e proposta di revisione delle convenzioni	Obiettivo performance 2020 (Finalità strategica 4 "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità economica")	Misura intesa come pratica di buona amministrazione, con riguardo specifico ai Corsi Universitari nella Provincia di Cuneo

Misure di prevenzione	Obiettivi	Raccordo con la performance 2020	Motivazione del raccordo
	con stime previsionali a supporto delle decisioni		

La valutazione attuale del grado di rischio dei processi e le misure di prevenzione sono riportati per esteso all'interno del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022, che sarà deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2020 e pubblicato sul sito nella sezione Amministrazione trasparente<sup>7</sup>.

## 4. Comunicazione e Trasparenza

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

I dati la cui pubblicazione è richiesta ai fini della trasparenza sono pubblicati nell'apposita sezione del sito denominata "Amministrazione trasparente", il cui albero è predeterminato dall'allegato 1 del D.Lgs. 33/2013; una ricognizione degli obblighi di trasparenza è stata poi elaborata dall'ANAC, con la Delibera n. 1310 del 28/12/2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016" (nel PNA l'Autorità ha anticipato che procederà ad un aggiornamento dell'elenco degli obblighi, alla luce delle modifiche legislative intervenute).

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

I responsabili dei dati sono anche responsabili della "qualità" delle informazioni pubblicate, ossia ne assicurano l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza, la riutilizzabilità e la pubblicazione in formato di tipo aperto. Si rammenta inoltre che l'attività di pubblicazione deve avvenire nel rispetto dei

<sup>7</sup> 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)

principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel Regolamento generale sulla protezione dei dati n. 2016/679 (RGPD), in particolare il principio della “minimizzazione dei dati”.

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

- monitoraggio attuato dai Referenti TAC sugli obblighi di pubblicazione di competenza della propria Struttura, che ne riferiscono quadrimestralmente alla RPCT attraverso la certificazione dell'avvenuta e corretta pubblicazione dei dati mediante la compilazione di una “matrice personalizzata” con gli obblighi di competenza di ciascuna Direzione;

- monitoraggio attuato dalla RPCT, che periodicamente procede, tramite lo Staff a supporto, ad una verifica a campione;

- attestazione annuale del Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV, dell'assolvimento di alcuni degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013, individuati (a rotazione) dall'ANAC con apposita delibera; tali attestazioni si riferiscono allo stato della pubblicazione al 31 marzo di ogni anno, e sono pubblicate entro il 30 aprile successivo, e hanno riguardo, oltre alla presenza/assenza dei dati, alla completezza, all'aggiornamento e al formato di pubblicazione aperto ed elaborabile (i documenti di attestazione che il Nucleo di Valutazione redige per attestare la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, alla pagina Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga>).

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

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

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

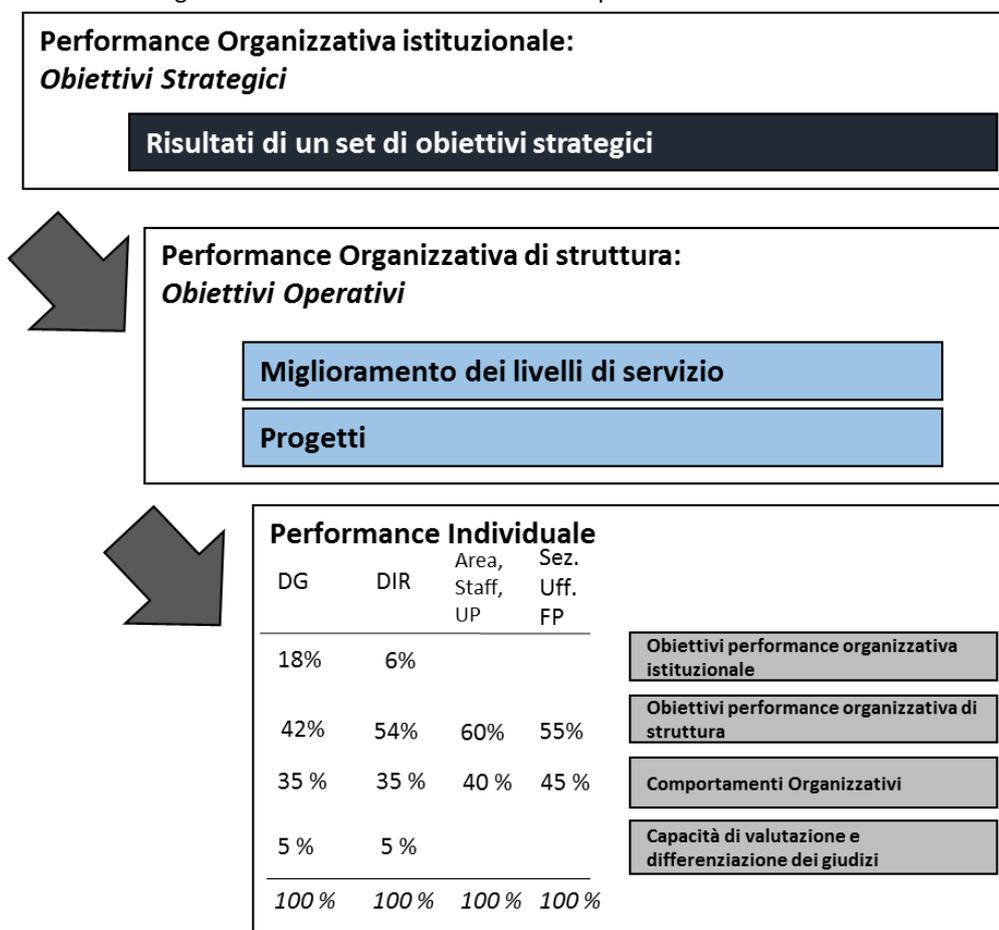
Si procederà inoltre alla revisione del format e delle modalità di diffusione dell'indagine di customer satisfaction sui contenuti pubblicati nella sezione “Amministrazione trasparente”, al fine di verificare l'interesse dell'utenza per la citata sezione del portale di Ateneo (e della Intranet per coloro che vi hanno accesso) e di raccogliere suggerimenti e proposte sul tema della Trasparenza (revisione anno 2020; a seguire, lancio dell'indagine annuale).

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

## 5. La performance individuale

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

Fig. 11 – Dimensioni di valutazione della performance individuale



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

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

- obiettivi di performance organizzativa istituzionale,
- obiettivi di performance organizzativa di struttura
- comportamenti organizzativi
- capacità di valutazione e di differenziazione dei giudizi.

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

### Focus sui Comportamenti organizzativi

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

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

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

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

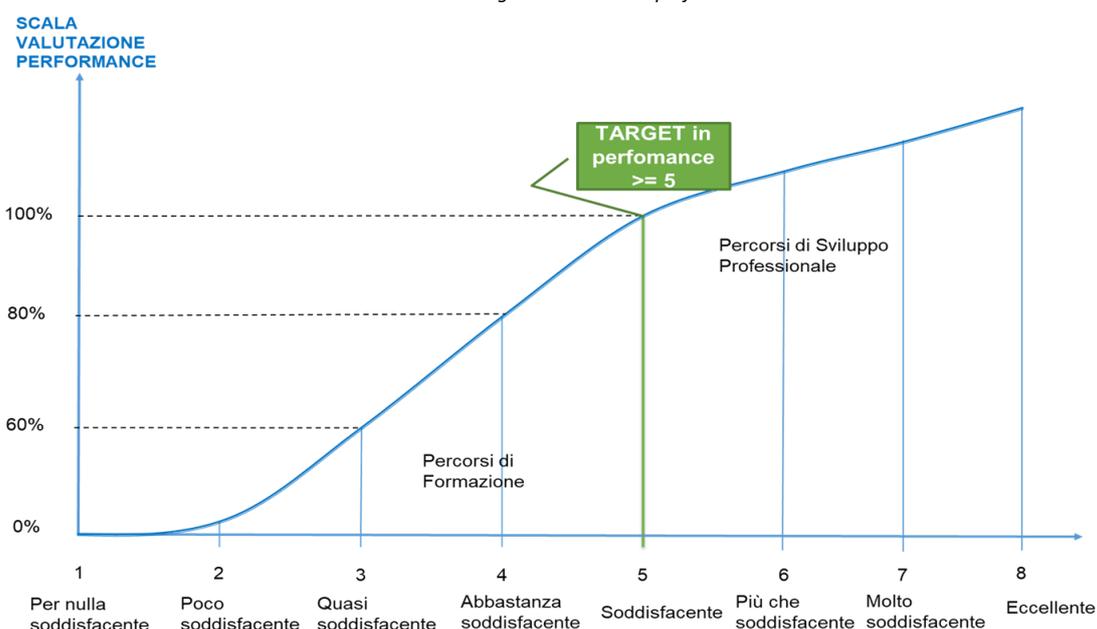
1. per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti;
2. poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e sono scarsamente efficaci;
3. quasi soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si presentano in modo discontinuo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

Il Sistema di Gestione delle Competenze prevede che il livello atteso di ogni competenza comportamentale sia pari al livello 8 della scala, che rappresenta il livello atteso da conseguire attraverso la costante e progressiva partecipazione a percorsi di formazione e a iniziative di sviluppo professionale. Ai fini della valutazione della performance si prevede che la fascia di raggiungimento più elevata, pari al 100%, sia realizzata quando il livello conseguito della valutazione è almeno pari a 5 - soddisfacente, e così a scalare come indicato nel grafico. Tutte le valutazioni delle persone rispetto ai comportamenti organizzativi attesi sono oggetto di monitoraggio e di analisi al fine di progettare e realizzare percorsi formativi e di sviluppo professionale, al fine di favorire il progressivo miglioramento delle performance individuali e il loro contributo alla performance organizzativa.

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

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

*Sistemi che concorrono al miglioramento delle performance individuali*



## 5.1 La performance individuale della Direttrice Generale

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

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

Tabella 4 – Obiettivi di struttura della Direttrice Generale

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

Come da SMVP 2020 sono assegnate le seguenti competenze comportamentali:

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

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

Tabella 5 - Comportamenti organizzativi assegnati alla Direttrice Generale

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

## 5.2 La performance individuale dei Dirigenti

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

Gli obiettivi di performance di struttura dei singoli Dirigenti sono riepilogati nella tabella 6 seguente:

### Direzione Affari Generali

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

### Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione

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

## Direzione Bilancio e Contratti

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

## Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

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

## Direzione Edilizia e Sostenibilità

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

## Direzione Integrazione e Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane

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

## Direzione Personale

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

## Direzione Ricerca e Terza Missione

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

### Direzione Sedi Extrametropolitane (Dirigente in servizio fino al 30/06/2020)

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

### Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzioni

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

## Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning

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

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

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

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

Tab. 7 - Comportamenti organizzativi assegnati ai Dirigenti

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

## 5.3 Obiettivi del Responsabile TAC

A completamento della performance individuale dei Dirigenti, come previsto da Piano Nazionale Anticorruzione<sup>8</sup>, si riportano nel seguito gli obiettivi 2020 per il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione (dott.ssa Adriana Belli).

*Tab. 8- Obiettivi del Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione*

<b>Obiettivo</b>	<b>Peso obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target 2020</b>
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%

---

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

## 6. Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria

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

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

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

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

Tab. 9- Stima del costo del personale e delle risorse assegnate sugli obiettivi di performance organizzativa di struttura

		Direzione														
Ambiti di sviluppo	ID obiettivo e ambito specifico 2020	Risorse	AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SEM	SILOM	SIPE	Totale generale	
Comunicazione	ID 01_Q1_COM_PI comunicazione di Ateneo	Costo del personale (€)				348.981									348.981	
		Risorse economiche (€)					-									-
	ID 02_AP_COM_PI attuazione delibere e resoconti organi centrali	Costo del personale (€)	42.463													42.463
		Risorse economiche (€)	-													-
	ID 03_AP_COM_PI diffusione delibere e resoconti organi centrali verso organi dipartimentali	Costo del personale (€)								73.287						73.287
		Risorse economiche (€)								-						-
	ID 04_Q1_COM_PI VQR 2015-2019, CFU acquisiti all'estero	Costo del personale (€)		129.532												129.532
		Risorse economiche (€)														-
	ID 05_Q1_COM_PI approvvigionamento di beni e servizi	Costo del personale (€)			122.777											122.777
		Risorse economiche (€)			-											-
	ID 06_Q1_COM_PI studenti attuali e futuri	Costo del personale (€)						136.512								136.512
		Risorse economiche (€)						-								-
	ID 07_Q1_COM_PI - opere edilizie - azioni per la sostenibilità	Costo del personale (€)							100.857							100.857
		Risorse economiche (€)							-							-
	ID 08_AP_COM_PI - Assenze-Presenze - Smart working - Welfare	Costo del personale (€)									135.744					135.744
		Risorse economiche (€)									-					-
ID 09_AP_COM_PI - Terza Missione - Open science - Imprenditorialità	Costo del personale (€)										423.533				423.533	
	Risorse economiche (€)										-				-	
ID 10_Q1_COM_PI ambienti di lavoro e di studio	Costo del personale (€)												100.857		100.857	
	Risorse economiche (€)												-		-	
ID 11_AP_COM_PI iniziative attivate presso le sedi extrametropolitane	Costo del personale (€)										52.817				52.817	
	Risorse economiche (€)										-				-	
ID 12_Q1_COM_PI eventi, comunicazione interna, e-learning	Costo del personale (€)													194.959	194.959	
	Risorse economiche (€)													20.000	20.000	
<b>Totale Comunicazione</b>		<b>Costo del personale (€)</b>	<b>42.463</b>	<b>129.532</b>	<b>122.777</b>	<b>348.981</b>	<b>136.512</b>	<b>100.857</b>	<b>73.287</b>	<b>135.744</b>	<b>423.533</b>	<b>52.817</b>	<b>100.857</b>	<b>194.959</b>	<b>1.862.319</b>	
		<b>Risorse economiche (€)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20.000</b>	
Trasformazione digitale	ID 13_AP_DIGIT_PI Atti amministrativi	Costo del personale (€)	40.228	97.081	214.082	181.014	64.843	73.594		88.943	59.887		73.594	43.632	936.898	
		Risorse economiche (€)	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	35.000
	ID 14_Q1_DIGIT_PI Tirocini curriculari	Costo del personale (€)						112.962								112.962
		Risorse economiche (€)						-								-
	ID 15_AP_DIGIT_PI Registro digitale delle attività di terza missione (public engagement, formazione continua, sperimentazioni cliniche)	Costo del personale (€)										371.679				371.679
		Risorse economiche (€)										-				-
	ID 16_AP_DIGIT_PI Gestione dati	Costo del personale (€)					194.731								30.496	225.227
		Risorse economiche (€)					20.000								20.000	40.000
	ID 17_AP_DIGIT_PI Gestione dati: Personale TA	Costo del personale (€)		63.284						77.891	115.193					256.368
		Risorse economiche (€)		-						-	-					-
ID 18_AP_DIGIT_PI Gestione dati: Contabilità	Costo del personale (€)			128.966			21.539								150.505	
	Risorse economiche (€)			-			-								-	
ID 19_AP_DIGIT_PI Gestione dati: Edifici	Costo del personale (€)							55.969							55.969	
	Risorse economiche (€)							-							-	
<b>Totale Trasformazione digitale</b>		<b>Costo del personale (€)</b>	<b>40.228</b>	<b>160.365</b>	<b>343.048</b>	<b>375.745</b>	<b>199.344</b>	<b>129.563</b>	<b>77.891</b>	<b>204.136</b>	<b>431.566</b>	<b>-</b>	<b>73.594</b>	<b>74.128</b>	<b>2.109.608</b>	
		<b>Risorse economiche (€)</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>23.500</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>-</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>	<b>-</b>	<b>3.500</b>	<b>23.500</b>	<b>75.000</b>	

Direzione															
Ambiti di sviluppo	ID obiettivo e ambito specifico 2020	Risorse	AG	AIPQV	BIL	DG	DID	EDISOS	IMO	PERS	RTM	SEM	SILOM	SIPE	Totale generale
Valorizzazione persone	ID 20_Q1_VAL_PI	Costo del personale (€)				184.222									184.222
	Sistemi di sviluppo della Persona e delle professionalità	Risorse economiche (€)				-									-
	ID 21_AP_VAL_PI	Costo del personale (€)							94.995	115.300					210.295
	Regolamento premialità	Risorse economiche (€)							-	-					-
	ID 22_AP_VAL_PI	Costo del personale (€)							63.864						63.864
Totale Valorizzazione persone	Scambi, buone pratiche e sviluppo competenze trasversali	Risorse economiche (€)							105.000						105.000
	<b>Costo del personale (€)</b>		-	-	-	184.222	-	-	158.859	115.300	-	-	-	-	458.381
	<b>Risorse economiche (€)</b>		-	-	-	-	-	-	105.000	-	-	-	-	-	105.000
Ambiti specifici	ID 23_AP_LIBR_PI	Costo del personale (€)											63.085		63.085
	Manutenzione edifici	Risorse economiche (€)											-		-
	ID 24_AP_MONIT_PI	Costo del personale (€)	76.927												76.927
	Monitoraggio Enti Partecipati in ottica di sostenibilità economica	Risorse economiche (€)	-												-
	ID 25_AP_CONTR_PI	Costo del personale (€)	18.402								276.101		31.090	46.944	372.537
	Gestione contratti - Acquisizione beni e servizi	Risorse economiche (€)	-								-		-	-	-
	ID 26_AP_CONTR_PI	Costo del personale (€)			47.535										47.535
	Gestione contratti - Contratti di mutuo	Risorse economiche (€)			-										-
	ID 27_AP_CONTR_PI	Costo del personale (€)										47.726			47.726
	Gestione contratti - Analisi costi e ricavi sedi Extrametropolitane	Risorse economiche (€)													-
ID 28_Q1_MOB_PI	Costo del personale (€)							47.321						47.321	
Ambiti specifici - Mobilità sostenibile	Risorse economiche (€)							-						-	
ID 29_AP_RTD_PI	Costo del personale (€)		56.381											56.381	
Reclutamento Docenti	Risorse economiche (€)		1.100.000											1.100.000	
Totale Ambiti specifici	<b>Costo del personale (€)</b>		95.329	56.381	47.535	-	-	47.321	-	-	276.101	47.726	94.175	46.944	711.512
	<b>Risorse economiche (€)</b>		-	1.100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.100.000
Totale generale	<b>Costo del personale (€)</b>		178.020	346.278	513.360	908.948	335.856	277.741	310.037	455.180	1.131.200	100.543	268.626	316.031	5.141.820
	<b>Risorse economiche (€)</b>		3.500	1.103.500	3.500	23.500	3.500	3.500	105.000	3.500	3.500	-	3.500	43.500	1.300.000

**Allegato n. 1A – Scheda Performance Individuale DG**

**Allegato n. 1B – Schede Performance Individuale Dirigenti**

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

- **Paragrafo 1 Inquadramento strategico dell'Ateneo**  
*Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione*
- **Paragrafo 2 La Performance organizzativa**  
*Direzione Attività Istituzionali, Programmazione, Qualità e Valutazione per la performance organizzativa istituzionale*  
*Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane per la performance organizzativa di struttura*
- **Paragrafo 3 Analisi delle Aree di rischio**  
*Direzione Affari Generali*
- **Paragrafo 4 Comunicazione e Trasparenza**  
*Direzione Affari Generali*
- **Paragrafo 5 Obiettivi di performance individuale**  
*Direzione Integrazione, Monitoraggio, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane*
- **Paragrafo 6 Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria**  
*Direzione Bilancio e Contratti*