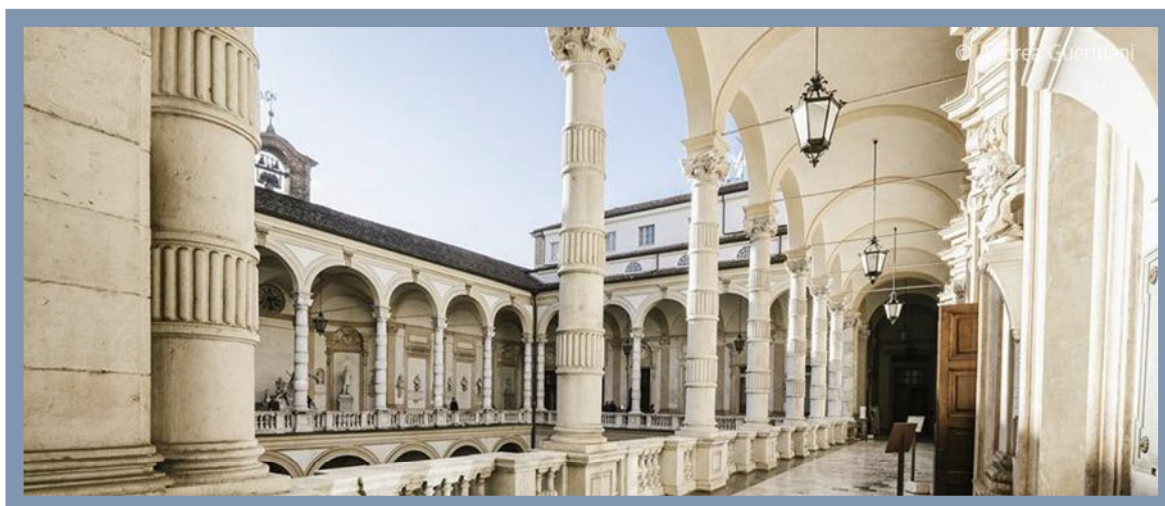




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Direzione Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto istituzionale ai Dipartimenti

# Piano Integrato 2022 - 2024



Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1/2022/III/1

## **SOMMARIO**

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Il contesto</b>	<b>3</b>
<b>1. Inquadramento strategico dell'Ateneo</b>	<b>4</b>
<b>2. La performance organizzativa</b>	<b>7</b>
<b>2.1 La performance organizzativa istituzionale</b>	<b>7</b>
<b>2.2 La performance organizzativa di struttura</b>	<b>9</b>
<b>3. Analisi delle aree di rischio</b>	<b>31</b>
<b>4. Comunicazione e Trasparenza</b>	<b>32</b>
<b>5. La performance individuale</b>	<b>34</b>
<b>5.1 La performance individuale del Direttore Generale</b>	<b>45</b>
<b>5.2 La Performance Individuale delle Direttrici e dei Direttori delle Direzioni di Ateneo</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Obiettivi del Responsabile TAC</b>	<b>54</b>
<b>6. Raccordo tra ciclo della performance e pianificazione economico-finanziaria</b>	<b>55</b>

## Introduzione

Il Piano Integrato è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche delle Università, e rappresenta uno strumento di gestione del ciclo della performance così come indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e D.Lgs. n. 74/2017 e dal SMVP dell'Ateneo (approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.12/2021/V/1).

Il Piano è stato 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. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5" pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019.

## Il contesto

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

Un secondo elemento di contesto da considerare riguarda l'adozione del D.L. 9 giugno 2021 n 80 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" che all'art. 6 prevede l'introduzione del nuovo "Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)".

In questo nuovo scenario normativo si inserisce anche il DL 30 dicembre 2021, n. 228 che proroga al 31 marzo 2022 la scadenza per l'emanazione di uno più decreti del Presidente della Repubblica con i quali sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai vari documenti programmatici assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), così come la scadenza per la pubblicazione, con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione previa intesa in sede di Conferenza unificata, di un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni pubbliche. Lo stesso DL, all'articolo 12 comma 3, prevede che in sede di prima applicazione il Piano integrato di attività e organizzazione sia adottato entro il 30 aprile 2022.

In questo contesto, nelle more dell'adozione del PIAO, l'Università degli Studi di Torino ha comunque ritenuto necessario procedere con la redazione del Piano Integrato "semplificato" che stante l'evoluzione normativa in atto definisca, in stretta coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico 2021-2026 dell'Ateneo gli obiettivi di performance organizzativa, istituzionale e di struttura, e gli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale e del personale Dirigente.

# 1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

*A cura della Direzione Generale*

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

Dal punto di vista metodologico, il Piano integrato descrive il **collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi organizzativi e individuali**. La copertura dell'azione strategica è quindi assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione generale unica in derivazione dagli obiettivi strategici, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Attraverso il nesso tra strategia e performance<sup>1</sup> l'Amministrazione:

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

Tutto il ciclo di pianificazione è fondato sulla centralità di dati oggettivi e aggiornati: la tracciabilità degli indicatori riferiti a obiettivi strategici viene per la maggior parte assicurata dai **Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento**, strumenti di controllo direzionale messi a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili e costantemente aggiornati<sup>2</sup>. I suddetti indicatori hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, poiché le politiche per l'assicurazione della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici<sup>3</sup>.

---

<sup>1</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>2</sup> Per gli indicatori del sistema dei Cruscotti Direzionale e Dipartimentale sono definite le seguenti variabili: Descrizione; Regola di calcolo; Unità di misura; Tipo indicatore; Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, etc.); Data; Periodicità di aggiornamento.

<sup>3</sup> Per un approfondimento sul tema si rimanda alle *Politiche per l'Assicurazione della Qualità 2019-2021*, contenute nel Documento di programmazione integrata 2021.

Al Piano integrato l'Ateneo farà seguire, al termine del presente ciclo della performance, la Relazione sulla performance relativa alle attività tecnico amministrative.

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

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

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

## 2. La performance organizzativa

La performance organizzativa, come descritto nel paragrafo 4.1 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 organizzativa istituzionale e la performance organizzativa 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>4</sup>.

### 2.1 La performance organizzativa istituzionale

*A cura della Direzione Generale*

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>5</sup>.

La performance istituzionale di UniTo per l'anno 2022 è misurata da un insieme di indicatori di pari peso individuati nell'ambito del Piano Strategico 2021-2026, a partire dai Cruscotti Direzionali di Ateneo e di Dipartimento e da fonti MUR.

---

<sup>4</sup> Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica.

<sup>5</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°	Ambito	Priorità	Obiettivo di Ateneo	Indicatore	Target 2022		
					Valore A.A. o A.S.	Valore A.A. o A.S.	100%
1	1. PERSONE	Inclusività: la molteplicità	<b>1.2 Consolidare la cultura della parità</b>	n° iscritte/i con disabilità o DSA	A.A. 2019/2020 2.482	A.A. 2020/2021: 3.067	<b>A.A. 2021/2022 ≥ 2.800</b>
2	1. PERSONE	Sostenibilità: l'equilibrio	<b>1.3 Potenziare il percorso verso la sostenibilità</b>	Indicatore di sostenibilità ambientale Green Metric - New open space area (Mq)	A.S. 2020: 3.000	A.S. 2021: 3.000	<b>A.S. 2022: ≥ 9000</b>
3	2. LUOGHI	UniTo oltre i luoghi: il digitale	<b>2.2 Creare nuove opportunità attraverso la trasformazione digitale</b>	indicatori digitalizzazione (peso 50% per entrambi) - numero di soggetti a cui è stata rilasciata la firma digitale nel tempo - notifiche push (studenti, personale ta, docenti)	A.S. 2020: • n.d • push 400.000	A.S. 2021: • 4800 • notifiche push 623.000	<b>A.S. 2022: • + 500 utenti • notifiche push ≥ 800.000</b>
4	2. LUOGHI	UniTo nel mondo: l'internazionalizzazione	<b>2.3 Incrementare la presenza di UniTo sugli scenari internazionali</b>	Numero di docenti e ricercatori in visita	A.A. 2020/2021: 163 <sup>(1)</sup>	A.A. 2021/2022: 54 <sup>(2)</sup>	<b>A.A. 2022/2023: ≥ 165</b>
5	3. PROCESSI	Ricerca: il motore	<b>3.1 Innovare e valorizzare la ricerca</b>	Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale FFO (base+premia+perequativo)	A.S. 2020: 32,32%	A.S. 2021: 34,58%	<b>A.S. 2022: ≥ 32,5%</b>
6	3. PROCESSI	Formazione: l'energia	<b>3.2 Innovare e valorizzare la didattica</b>	Numero iscritti Regolari (Corsi di I° e II° livello)	A.A. 2019/2020: 56.151 <sup>(3)</sup>	A.A. 2020/2021: 59.406 <sup>(3)</sup>	<b>A.A. 2021/2022: ≥ 56.100</b>
7	3. PROCESSI	Società: la Direzione	<b>3.3 Irradiare l'innovazione</b>	n° di ore/persona impegnate in iniziative di public engagement	A.S. 2020: 120.685	A.S. 2021: 31.640 <sup>(4)</sup>	<b>A.S. 2022: ≥ 120.000 <sup>(6)</sup></b>

(1) inclusi i visiting professors in telepresenza; dato definitivo rilevato al 24/11/2021

(2) inclusi i visiting professors in telepresenza; dato provvisorio rilevato al 24/11/2021

(3) indicatore "Iscritti regolari ai fini del CSTD" del "Cruscotto Indicatori ANVUR" estratto il 11/01/2022.

(4) valore provvisorio estratto il 17/01/2022; molte attività non sono ancora state registrate e i dati estratti non sono ancora stati sottoposti alla validazione dipartimentale che avviene sempre all'inizio dell'anno solare successivo. Il registro delle iniziative di Public Engagement è in fase di migrazione verso il nuovo applicativo IRIS RM che permetterà di integrare maggiormente i dati di Ricerca e Terza Missione di Ateneo. Ancora per quest'anno i dati definitivi saranno disponibili non prima del mese di maggio.



## 2.2 La performance organizzativa di struttura

*A cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto istituzionale ai Dipartimenti*

Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura sono stati individuati attraverso un articolato processo che ha previsto:

- l'analisi del Piano Strategico di Ateneo 2021/26;
- l'analisi dello stato avanzamento degli obiettivi di performance 2021;
- l'analisi delle criticità emerse dalle indagini di *customer satisfaction* (docenti, personale e studenti) nell'ambito del progetto Good Practice<sup>6</sup> in ottica di intervento per il superamento;
- l'ascolto dei principali referenti istituzionali: Rettore, Pro Rettore, Vice Rettori e delegati del Rettore per ciascun ambito del Piano;
- le riunioni del Comitato di Coordinamento Dirigenti nelle quali sono stati individuati gli obiettivi di performance organizzativa e sono state individuate le Direzioni capofila;
- la declinazione da parte dei Dirigenti delle direzioni capofila degli obiettivi (benefici, risorse necessarie, indicatori e target da raggiungere).

Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura 2022 riflettono la volontà del nuovo Direttore Generale di orientare l'azione dell'amministrazione verso i seguenti ambiti di intervento:

- 1) Creazione di Valore (pubblico e per l'Ateneo);
- 2) Innovazione (servizi, processi e regolamenti);
- 3) Valorizzazione del Personale tecnico e amministrativo.

---

<sup>6</sup> Il progetto Good Practice (GP), giunto nel 2021 alla 17° edizione, nasce su iniziativa del Politecnico di Milano nel 1999 con l'obiettivo di:

- Misurare la **performance** dei servizi amministrativi di supporto delle università;
- Fornire un **benchmarking** prestazionale tra gli atenei partecipanti al progetto (Per UniTO il confronto è con i mega Atenei: Bologna, Catania, Napoli Federico II, Milano Statale, Padova, Palermo, PoliMI, Roma Sapienza, Firenze);
- Rilevare la **soddisfazione percepita** dall'utenza rispetto ai servizi amministrativi.

Il progetto GP prevede su due aree di rilevazione:

- **Costi/efficienza:** il costo unitario dei servizi amministrativi è ormai una pratica consolidata all'interno del progetto Good Practice, e consente di quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi, i costi unitari e i FTE dedicati.
- **Customer satisfaction:** i dati forniti da questa indagine risultano particolarmente importanti per diversi usi (esterni ed interni), specialmente alla luce della revisione del d.lgs. 150/2009 e del crescente uso della customer satisfaction (CS) nella valutazione della performance individuale e organizzativa.

**La rilevazione di Customer** si è svolta in Ateneo nel mese di giugno/luglio 2021 chiedendo l'opinione sui servizi erogati negli ultimi 12 mesi alle tre principali categorie di stakeholder dell'ateneo: il personale docente, il personale tecnico-amministrativo e gli studenti (distinto tra studenti del I anno e degli anni successivi).

Di seguito, per ogni ambito di intervento, si riporta l'elenco degli obiettivi di Performance Organizzativa di Struttura rinviando al prospetto in forma tabellare (Tab. 2) per il dettaglio sugli aspetti tecnici riguardanti responsabili degli obiettivi, indicatori e target.

### *Creazione di Valore (pubblico e per l'Ateneo)*

Tutti gli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel breve e medio periodo sono definiti con la finalità ultima di creare valore pubblico, come previsto dalla normativa e dalle strategie dell'Ateneo stesso; all'interno di questo quadro complessivo, sono stati selezionati per questo ambito gli obiettivi più direttamente collegati alla valorizzazione del patrimonio intangibile dell'Ateneo a favore della propria comunità, della propria utenza e del territorio:

- Valorizzare il patrimonio culturale di ateneo (biblioteche, musei e archivi)
- Aumentare la sostenibilità: realizzare azioni per riduzione impatto ambientale (compreso calcolo dell'impronta ambientale e check up consumi) e una relativa campagna di comunicazione
- Re-inventing UniTo: realizzare progetti di fattibilità finalizzati alla partecipazione al bando
- Rilanciare l'immagine internazionale dell'ateneo
- Incrementare la capacità di attrazione dei fondi europei di sviluppo
- Supportare la strategia unito per PNRR: UNITORR
- Progredire nel percorso di gestione in qualità del patrimonio immobiliare
- Proseguire nello sviluppo degli insediamenti multicentrici di ateneo attraverso la revisione delle convenzioni con gli Enti Locali
- Rendere operativo lo "spazio unito ricerca"
- Definire la roadmap per l'open science

### *Innovazione (servizi, processi e regolamenti)*

Dal suo insediamento, avvenuto a settembre 2021, il nuovo Direttore Generale ha orientato le azioni dell'amministrazione verso l'innovazione: dapprima ha avviato interventi di revisione dell'organizzazione per renderla più funzionale alle strategie di Ateneo; successivamente, in occasione della programmazione degli obiettivi di performance, ha dato un forte impulso verso l'innovazione dei processi, dei servizi, delle logiche con cui si rivedono i Regolamenti.

Alcune innovazioni sono di tipo incrementale, cioè l'intervento non muta radicalmente il processo/servizio ma cerca di migliorarlo per renderlo più coerente con le richieste della strategia di Ateneo e dell'utenza, anche attraverso interventi di digitalizzazione.

Altri interventi invece sono più radicali: sono previste operazioni di Business Process Reengineering per alcuni processi particolarmente significativi il cui scopo è individuare i punti critici e gli ambiti di miglioramento, valutando il ruolo delle persone coinvolte, delle procedure, delle tecnologie utilizzate. Tali obiettivi sono indicati con BPR di Ateneo o di Polo a seconda dell'ambito di riferimento; tra gli interventi organizzativi già realizzati per la gestione dei processi trasversali di Polo si segnala anche l'istituzione del ruolo di coordinatore funzionale di Polo, individuato tra i Responsabili di Area con l'obiettivo di intercettare criticità e proporre interventi risolutivi.

#### BPR:

- Innovare il processo degli acquisti (incrementare l'utilizzo accordi quadro per acquisti nei poli, sperimentazione Amazon PA per determinate categorie merceologiche)
- Innovare il processo della programmazione del personale tecnico e amministrativo per un'efficace allocazione delle nuove risorse
- Innovare il processo dei concorsi per il personale tecnico e amministrativo: individuare nuovi strumenti per la gestione delle procedure di concorso e aumentare l'informatizzazione
- Innovare il processo di gestione della performance
- Innovare il processo della gestione amministrativa dei dottorati di ricerca, utilizzando strumenti per la digitalizzazione delle procedure e la trasparenza nell'assegnazione delle risorse
- Individuare modelli di funzionamento per i progetti strategici di ateneo

#### Innovazione di processi, servizi e Regolamenti:

- Innovare i processi trasversali di polo: gestione eventi nei poli
- Andare verso il modello del building manager (analisi confini e sinergie tra logistica e manutenzioni)
- Integrare e innovare a 360° i servizi per la comunità studentesca, inclusi i servizi specifici per disabilità e dsa, in tutte le sedi di ateneo
- Favorire l'innovazione dei processi indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo tramite un uso maggiore dei dati disponibili, una formazione continua sul sistema di gestione documentale,

l'individuazione di idonei strumenti digitali, l'uso di metodologie e strumenti per il BPR e l'individuazione della coerente strutturazione organizzativa

- Innovare il processo della gestione delle sedute di laurea
- Innovare i processi organizzativi a supporto del rettorato
- Favorire la diffusione di dati di ateneo utili per programmazione e gestione
- Garantire l'efficacia dell'istruttoria per la costituzione di centri di interesse di ateneo
- Realizzare un'analisi sull'impatto regolamento unico fondi e commesse esterne volto anche all'adeguamento alla nuova organizzazione ed alla omogeneizzazione del modello di ripartizione compensi
- Sfruttare le opportunità dell'Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose: Estensione copertura sensoristica nelle aule ed interconnessione al sistema informativo di Ateneo
- Razionalizzare le indagini di customer satisfaction rivolte alla comunità studentesca
- Migliorare l'efficacia di risposta degli interventi manutentivi ai bisogni dell'utenza
- Sviluppare gli aspetti gestionali di UNITA: esperienza studenti, flexibility window per riconoscimento semplificato crediti in mobilità, progetti rete unita, Realizzare le azioni di UniTO per il Virtual Campus internazionale sulla base del WP 5 di UNITA inerenti i Sistemi Informativi
- Realizzare azioni per migliorare la comunicazione delle iniziative UniTO per l'internazionalizzazione (disponibilità bandi e documenti in inglese, disponibilità corsi di lingue, ..)
- Sperimentare il nuovo modello gestionale dei master
- Realizzare l'aggiornamento della Valutazione rischi
- Mettere in atto un piano di Cybersecurity dell'Ateneo
- Realizzare azioni per migliorare il rapporto di lavoro con soggetti con disabilità
- Migliorare l'accessibilità negli spazi fisici di Ateneo
- Migliorare l'accessibilità virtuale, ampliando l'accesso a testi in formato digitale, in formati adattati per utenti con disabilità e DSA, anche per insegnamenti con formule matematiche

- Realizzare azioni per il miglioramento servizi coperture assicurative a favore degli studenti, in particolare rispetto all'ambito di applicazione, alla chiarezza delle procedure e delle informazioni pubblicate sul sito
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi analisi di fattibilità relativa alle possibili coperture assicurative relative ai cyber risk
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi supporto OOC di Ateneo (monitoraggio della revisione dell'impianto delle sedute)
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi supporto OOC di Dipartimento relativamente alle procedure di reclutamento docenti e ricercatori
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi assistenza/consulenza su questioni giuridiche trasversali
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi: implementazione procedura assenze-presenze - maturazione buoni pasto (applicazione protocollo d'intesa)
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi definizione modalità di esternalizzazione delle attività di front office per l'Ospedale didattico veterinario in logica di miglioramento servizi ad utenza esterna
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi avviare il passaggio all'applicativo UWEB Missioni
- Realizzare azioni per il miglioramento servizi a supporto del Presidio della Qualità di Ateneo tramite la ridefinizione di modelli operativi (format e linee guida)

#### *Valorizzazione del Personale tecnico e amministrativo*

- Realizzare azioni per favorire il benessere e la qualità della vita organizzativa
- Attuare scambi formativi per il personale tecnico e amministrativo con riferimento agli Atenei nazionali
- Attuare un bilancio di competenze per il personale tecnico e amministrativo
- Realizzare una formazione continua in ambito di cultura della parità

Tab. 2 – Elenco obiettivi di performance organizzativa di struttura (Direzioni<sup>7</sup>)

Nr. ob.	C=cont. 2021 N=nuovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
1	N	1. 1.1	VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE DI ATENEO (BIBLIOTECHE, MUSEI E ARCHIVI)	AGPC (CP) SIPE	CREAZIONE VALORE PUBBLICO	SAL	acquisizione risultanze perf 2021 (obiettivi per aree biblioteche e musei)	disponibilità documento del piano di lavoro 2022 (acquisito il mandato da referenti politici)	disponibilità documento di ricognizione del patrimonio digitalizzato as is	restituzione alla parte politica (VR e Delegati di riferimento) della ricognizione e impostazione idea progettuale
2	C	1. 3.4	AUMENTARE LA SOSTENIBILITÀ: REALIZZARE AZIONI PER RIDUZIONE IMPATTO AMBIENTALE (compreso calcolo dell'impronta ambientale e check up consumi) E UNA RELATIVA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE	EDISOS (CP) DG	CREAZIONE VALORE PUBBLICO	KPI 1 % di azioni realizzate/azioni programmate KPI 2. SAL comunicazione/in formazione delle azioni di sostenibilità realizzate o in fase di progettazione. KPI 3 posizionamento su scala Good Practice (per gli item sulla sostenibilità).	KPI 1: 50% KPI2: nessuna azione intrapresa KPI 3: <3	KPI 1: tra 50% e 60% KPI2: verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi KPI 3: 3	KPI 1: tra 60% e 80% KPI 2: pianificazione della strategia comunicativa KPI 3: 3,5	KPI 1: tra 80% e 100% KPI2: attivazione delle azioni di comunicazione KPI 3: >= 3.5

<sup>7</sup> Legenda acronimi Direzioni: DG - Direzione Generale; AGPC - Direzione Affari Generali e Patrimonio Culturale; BIL - Direzione Bilancio e Contratti; DID - Direzione Didattica e Servizi agli Studenti; EDISOS - Direzione Edilizia e Sostenibilità; INNOINT - Direzione Innovazione e Internazionalizzazione; PERS - Direzione Personale; RIC - Direzione Ricerca; SILOM - Direzione Sicurezza, Logistica e Manutenzione; SIPE - Direzione Sistemi Informativi, Portale e E-learning; SOSID - Direzione Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto istituzionale ai Dipartimenti

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolto	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
3	N	2. 1.2	RE-INVENTING UNITO: realizzare progetti di fattibilità finalizzati alla partecipazione al bando	EDISOS (CP) DG	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	KPI 1. n° di interventi presentati/n° di interventi previsti nel programma approvato dall'Ateneo KPI 2. SAL previsti da bando 2022 (presentazione progetti/inizio lavori)	KPI 1: Disponibilità del programma di interventi e realizzazione del 50% degli interventi KPI 2: <b>nota:</b> trattandosi di progetti la cui attuazione è pluriennale, per il 2022 è previsto il raggiungimento di milestone intermedi e di attuazione del programma e il rispetto delle scadenze previste nel bando stesso. i SAL sono riferiti al programma complessivo 2022. <b>valore inferiore al base:</b> Disponibilità dei documenti di indirizzo alla progettazione e dei quadri esigenziali	KPI 1: tra 50% e 60% KPI 2: Disponibilità dei documenti di approvazione dei progetti di fattibilità tecnica ed economica	KPI 1: tra 60% e 80% KPI 2: Disponibilità dei documenti di approvazione del programma definitivo di interventi	KPI 1: tra 80% e 100% KPI 2: Disponibilità dei documenti di approvazione progetti definitivi/esecutivi e inizio lavori
4	N	2. 3.2	RILANCIARE L'IMMAGINE INTERNAZIONALE DELL'ATENEO	DG (CP) INNOINT	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL delle seguenti azioni: azioni comunicative, nuovo logo, merchandising	Realizzazione di azioni comunicative a livello nazionale; progettazione del nuovo logo di UNITO	Realizzazione di azioni comunicative a livello nazionale e internazionale; lancio del nuovo logo di UNITO	Realizzazione di azioni comunicative a livello nazionale e internazionale; lancio del nuovo logo di UNITO; progettazione delle attività di merchandising	Realizzazione di azioni comunicative a livello nazionale e internazionale; lancio del nuovo logo di UNITO; Avvio attività merchandising

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
5	N	3.1.1	INCREMENTARE LA CAPACITÀ DI ATTRAZIONE DEI FONDI EUROPEI DI SVILUPPO	INNOINT	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	aumento % del valore economico delle proposte presentate rispetto all'anno precedente	nessun aumento rispetto al 2021 del valore economico delle proposte progettuali presentate a valere su fondi di sviluppo e innovazione	aumento del 10%	aumento del 20%	aumento del 30%
6	N	3.1.1	SUPPORTARE LA STRATEGIA UNITO per PNRR: UNITORR	RIC (CP) AGPC	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL	definizione dei contenuti del report di monitoraggio (numero di riunioni di supporto, numero e tipologia di proposte presentate, massa critica in termini di numeri e valore economico)	disponibilità del report di monitoraggio al 28/02/2022	disponibilità del report di monitoraggio al 30/06/2022	disponibilità del report di monitoraggio finale al 31/12/2022
7	C	2.1.2	PROGREDIRE NEL PERCORSO DI GESTIONE IN QUALITÀ DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	EDISOS	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL	Disponibilità del documento di modellazione dei processi identificati processo (AS IS)	Disponibilità del documento di check list di pre audit	Disponibilità del documento di programma lavori per la produzione della documentazione necessaria per la richiesta di certificazione	Disponibilità del sistema documentale dei processi e dei modelli
8	C	2.1.4	PROSEGUIRE NELLO SVILUPPO DEGLI INSEDIAMENTI MULTICENTRICI DI ATENEO attraverso la revisione delle convenzioni con gli Enti Locali	AGPC	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL	Cuneo: impostazione metodo e strumenti di monitoraggio; Biella: avvio contatti con il territorio per la predisposizione della bozza di Convenzione	- Bozza di convenzione con il territorio di Biella - finalizzazione metodi monitoraggio Cuneo	-approvazione negli Organi e sottoscrizione convenzione con il territorio di Biella; -documentazione sull'attuazione del monitoraggio di Cuneo	Piano di attuazione della Convenzione con Biella



Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolto	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
9	C	3. 1.3	RENDERE OPERATIVO LO "SPAZIO UNITO RICERCA"	RIC (CP) SIPE	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL	pubblicazione pagina Intranet di progetto e organizzazione della prima giornata di formazione	rilascio in produzione degli applicativi di base	disponibilità del documento interno di definizione dell'architettura dell'informazione e UX	disponibilità del documento di definizione di processi, monitoraggio e sostenibilità
10	C	3. 1.3	DEFINIRE LA ROADMAP PER L'OPEN SCIENCE	RIC	CREAZIONE VALORE PER L'ATENEO	SAL	attivazione dell'account istituzionale di posta: openscience@unito.it	Disponibilità del decreto istitutivo del gruppo di lavoro	Disponibilità della pagina informativa intranet su OS	Disponibilità della roadmap e del documento di programmazione del percorso informativo formativo sugli strumenti per l'OS
11	N	2. 2.3	INNOVARE IL PROCESSO DELLA GESTIONE DELLE SEDUTE DI LAUREA	DID (CP) SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL	acquisizione delle modalità di gestione presso i diversi CdS del processo di richiesta/approvazione del titolo tesi	Disponibilità del documento di analisi AS IS delle modalità di gestione presso i diversi CdS del processo di richiesta/approvazione del titolo tesi	Disponibilità del documento di proposta delle nuove modalità di gestione del processo	Disponibilità del documento di valutazione dell'implementazione sul sistema ESSE3
12	N	2. 2.3	FAVORIRE LA DIFFUSIONE DATI DI ATENEO UTILI PER PROGRAMMAZIONE E GESTIONE	DG (CP) SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI	Numero addizionale di processi decisionali che possono fruire di dati strutturati per il loro svolgimento	documentazione relativa alla fruizione di dati strutturati per 1 processo decisionale (aggiuntivo)	documentazione relativa alla fruizione di dati strutturati per 2 processi decisionali (aggiuntivi)	documentazione relativa alla fruizione di dati strutturati per 3 processi decisionali (aggiuntivi)	documentazione relativa alla fruizione di dati strutturati per 4 processi decisionali (aggiuntivi)

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
13	N	2. 1.1	INDIVIDUARE MODELLI DI FUNZIONAMENTO PER I PROGETTI STRATEGICI DI ATENEO	INNOINT (CP) DG	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL: Analisi e definizione della mission e del modello gestionale e organizzativo	Documento di Analisi e definizione della mission e del modello gestionale e organizzativo non completato	Documento di Analisi e definizione della mission e del modello gestionale e organizzativo completato su uno dei due progetti	Documento di Analisi e definizione della mission e del modello gestionale e organizzativo completato su uno dei due progetti e avviato sull'altro	Documento di Analisi e definizione della mission e del modello gestionale e organizzativo completato su entrambi i progetti
14	N	2. 1.2	ANDARE VERSO IL MODELLO DEL BUILDING MANAGER (analisi confini e sinergie tra Logistica e manutenzioni)	SILOM	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL: Definizione dei processi relativi alle attività logistiche e manutentive e avvio sperimentazione su un Polo	Documento di definizione dei processi relativi alle attività logistiche e manutentive (confini e sinergie) e del ruolo del building manager (attività, funzioni e processi gestiti) in bozza	Documento di definizione dei processi relativi alle attività logistiche e manutentive (confini e sinergie) e del ruolo del building manager (attività, funzioni e processi gestiti) completato	Documento completato; documento di progetto di sperimentazione su un Polo	Relazione sulla sperimentazione avviata nel Polo

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolto	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
15	N	2.2	FAVORIRE L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo tramite un uso maggiore dei dati disponibili, una formazione continua sul sistema di gestione documentale, l'individuazione di idonei strumenti digitali, l'uso di metodologie e strumenti per il BPR e l'individuazione della coerente strutturazione organizzativa	DG (CP) SIPE SOSID	INNOVAZIONE PROCESSI	numero di processi rivisti a cui si è fornito contributo rispetto a procedure o strumenti informatici di supporto	documentazione relativa al contributo fornito per 1 processo	documentazione relativa al contributo fornito per almeno 2 processi	documentazione relativa al contributo fornito per almeno 3 processi	documentazione relativa al contributo fornito per almeno 4 processi
16	N	2. 2.3	INNOVARE I PROCESSI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO DEL RETTORATO	RETT	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL	Disponibilità del documento di analisi AS-IS del processo	Disponibilità del documento descrittivo delle nuove procedure (comprehensive di mansioni e responsabilità)	Sperimentazione delle modifiche introdotte	Disponibilità della relazione sulla sperimentazione e della relativa valutazione
17	N	ASCOLTO UTENTI	RAZIONALIZZARE LE CUSTOMER RIVOLTE ALLA COMUNITA' STUDENTESCA	DID (CP) SOSID	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL	acquisizione e censimento dei questionari rivolti alla popolazione studentesca	Disponibilità del documento di analisi AS IS dei questionari rivolti alla popolazione studentesca	Disponibilità del documento di proposta delle nuove modalità di consultazione (contenuti, tipologia di questionario e tempistiche di somministrazione)	Disponibilità del modello di questionario unico per gli immatricolati 22/23

Nr. ob.	C=c ont. 2021 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
18	N	1. 1.4	SVILUPPARE GLI ASPETTI GESTIONALI DI UNITA esperienza studenti flexibility window per riconoscimento semplificato crediti in mobilità progetti rete unita Realizzare le azioni di UniTO per il Virtual Campus internazionale sulla base del WP 5 di UNITA inerenti i Sistemi Informativi	INNOINT (CP) DID SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI	numero di best practices implementate sui processi amministrativi di UNITA	1 best practice implementata	2 best practice implementate	3 best practice implementate	4 best practice implementate
19	C	2. 1.2	REALIZZARE L'AGGIORNAMENTO DELLA VALUTAZIONE RISCHI	SILOM	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL: Aggiornamento DVR in logica di omogeneizzazione e	Documento analisi e scelta DVR da aggiornare (nota: circa 120 DVR, uno per ogni edificio)	Documento di definizione dei criteri di omogeneizzazione e del nuovo modello di DVR	Aggiornamento di almeno il 20% dei DVR secondo il nuovo modello	Aggiornamento di almeno il 30% dei DVR secondo il nuovo modello
20	N	2. 2.1	METTERE IN ATTO IL PIANO DI CYBERSECURITY DI ATENEO	SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI	SAL	acquisizione risultanze obiettivo 2021 sulla cybersecurity	Disponibilità del Bollettino di Ateneo delle vulnerabilità	Disponibilità del Bollettino di Ateneo delle vulnerabilità e definizione del flusso di comunicazione del bollettino al target interessato	Disponibilità del Bollettino di Ateneo delle vulnerabilità, disponibilità del flusso di comunicazione del bollettino al target interessato e disponibilità del modello di gestione delle vulnerabilità descritte nei Bollettini nel contesto organizzativo dei sistemi informativi

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolto	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
21	N	2. 2.3	INNOVARE IL PROCESSO DEGLI ACQUISTI (incrementare l'utilizzo accordi quadro per acquisti nei poli, sperimentazione Amazon PA per determinate categorie merceologiche)	BIL (CP) DG SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR ATENEO)	KPI 1: SAL ottimizzazione delle procedure di acquisto KPI 2: SAL avvio della sperimentazione "Amazon PA"	KPI 1: disponibilità del documento di descrizione delle tipologie di beni e servizi e dei volumi KPI 2: disponibilità del documento di analisi situazione riferita alle categorie merceologiche da gestire	KPI 1: disponibilità del documento di analisi, anche in termini economici, volta ad evidenziare gli spazi per l'ottimizzazione della procedura KPI 2: disponibilità del documento di configurazione workflow per piattaforma Amazon	KPI 1: disponibilità del documento relativo all'individuazione del bene/servizio da ottimizzare e del tipo di procedura KPI 2: disponibilità delle linee guida operative e della relativa comunicazione	KPI 1: avvio della predisposizione dei documenti necessari alla procedura individuata KPI 2: disponibilità del documento relativo alla sperimentazione su polo sdn
22	N	2. 2.3	INNOVARE IL PROCESSO DELLA PROGRAMMAZIONE E PTA per un'efficace allocazione delle nuove risorse	PERS (CP) DG SIPE SOSID	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR ATENEO)	SAL	documento as is del processo di programmazione del personale TA	documento analisi ambiti di miglioramento e messa a punto di criteri di distribuzione	disponibilità linee guida sperimentali di applicazione dei criteri di distribuzione PO	documentazione relativa all'applicazione sperimentale delle linee guida ai PO 2021
23	N	2. 2.3	INNOVARE IL PROCESSO DEI CONCORSI PTA: individuare nuovi strumenti per la gestione delle procedure di concorso e aumentare l'informatizzazione	PERS (CP) DG	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR ATENEO)	SAL	disponibilità del documento di analisi as is della gestione delle procedure concorsuali	disponibilità del documento di confronto con procedure esistenti in altri Atenei	documentazione relativa all'analisi della ricerca di possibili strumenti di digitalizzazione	documentazione istruttoria della procedura di acquisto

Nr. ob.	C=c ont. 2021 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
24	N	2. 2.3	INNOVARE IL PROCESSO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	SOSID (CP) DG SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR ATENEO)	SAL	Disponibilità del documento di analisi AS-IS del processo e dei sistemi informativi attualmente disponibili	Disponibilità del documento delle proposte di miglioramento (con focus sul monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa e strumenti per la gestione dei progetti)	Disponibilità della documentazione relativa alla sperimentazione in itinere delle nuove modalità di gestione per gli obiettivi del Piano 2022 (per le attività fino al mese di novembre 2022)	Disponibilità della relazione sulla sperimentazione sugli obiettivi del Piano 2022 (per le attività fino al mese di novembre 2022)
25	C	3. 1.2	INNOVARE IL PROCESSO DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA DEI DOTTORATI DI RICERCA, utilizzando strumenti per la digitalizzazione delle procedure e la trasparenza sull'assegnazione delle risorse	RIC (CP) SIPE	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR ATENEO)	"KPI 1. realizzazione e partecipazione al programma formativo; KPI 2: numero di utenze attivate per le piattaforme; KPI 3. attivazione del servizio di help-desk per i dottorandi KPI4 : operatività del servizio web per la consultazione della valutazione e delle risorse assegnate"	KPI 1: nessun programma KPI 2: nessuna utenza attivata KPI 3: nessun help desk disponibile KPI 4: acquisizione delle risultanze della performance 2021	KPI 1: disponibilità del documento di progettazione del corso ed individuazione dei contenuti KPI 2: configurazione della piattaforma esse3: almeno 3 utenze attivate KPI 3: disponibilità del documento di individuazione delle principali categorie di domande degli utenti (dottorandi) KPI 4: disponibilità servizio web per la consultazione dei criteri di valutazione interna dei Corsi di Dottorato XXXVII ciclo	KPI 1: disponibilità della documentazione a supporto della realizzazione del corso KPI 2: configurazione della piattaforma PICA: almeno 3 utenze attivate KPI 3: configurazione del servizio KPI 4: disponibilità servizio web per la consultazione dei criteri per l'assegnazione delle risorse ai Corsi di Dottorato in convenzione/consorzio (utilizzati a partire dal XXXIX ciclo)	KPI 1: realizzazione del corso con la partecipazione di almeno 15 persone KPI 2: configurazione della piattaforma U-GOV/CSA: almeno 3 utenze attivate KPI 3: servizio di help-desk per i dottorandi online KPI 4: disponibilità della documentazione relativa all'attivazione del servizio di distribuzione delle risorse utili all'attivazione del XXXVIII ciclo

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
26	N	3. 3.2	INNOVARE I PROCESSI TRASVERSALI DI POLO: GESTIONE EVENTI NEI POLI	SILOM (CP) DG SOSID	INNOVAZIONE PROCESSI (BPR POLO)	- SAL: Definizione del nuovo modello di gestione degli eventi sui Poli	Documento di analisi e definizione del nuovo modello (ruoli funzioni processo) in bozza	Documento di analisi e definizione del nuovo modello (ruoli funzioni processo) completato; Formalizzazione e comunicazione del nuovo modello (disponibilità pagina intranet, etc)	Documento di analisi e definizione del nuovo modello completato; formalizzazione e comunicazione del nuovo modello; relazione su avvio del nuovo modello di gestione	Documento di analisi e definizione del nuovo modello completato; formalizzazione e comunicazione del nuovo modello; relazione su avvio del nuovo modello di gestione; relazione su monitoraggio del nuovo modello
27	N	3. 2.1	GARANTIRE EFFICACIA DELL'ISTRUTTORIA PER LA COSTITUZIONE DI CENTRI DI INTERESSE DI ATENEO	DG (CP) AGPC BIL DID INNOINT RIC SOSID	INNOVAZIONE REGOLAMENTAR E	SAL Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per la costituzione dei centri richiesti	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 1 Centro	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 2 Centri	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 3 Centri	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 4 Centri
28	N	1. 2.2	REALIZZARE UN'ANALISI SULL' IMPATTO REGOLAMENTO UNICO FONDI E COMMESSE ESTERNE volto anche all'adeguamento alla nuova organizzazione ed alla omogeneizzazione del modello di ripartizione compensi	BIL (CP) PERS	INNOVAZIONE REGOLAMENTAR E	SAL	disponibilità della documentazione relativa all'ultima presentazione su fase sperimentale regolamento (settembre 2017)	disponibilità della documentazione relativa all'aggiornamento dati e organizzazione relativi al 2020 e della relativa analisi	disponibilità della documentazione relativa alla presentazione dell'analisi di impatto al gruppo di lavoro del CdA	disponibilità del documento di proposta di modello attuativo del Regolamento Unico

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolto	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
29	N	1. 1.4	INTEGRARE E INNOVARE A 360° I SERVIZI PER LA COMUNITA' STUDENTESCA, INCLUSI I SERVIZI SPECIFICI PER DISABILITÀ E DSA, IN TUTTE LE SEDI DI ATENE0	DID (CP) DG AGPC EDISOS INNOINT SIPE	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	acquisizione dei lavori realizzati per la performance 2021 sui servizi erogati agli studenti e censimento dei servizi agli studenti AS IS (amministrativi, per l'inclusione, di supporto psicologico, per studenti internazionali, per il diritto allo studio, etc.)	Disponibilità del catalogo dei servizi consultabile dagli studenti	Disponibilità del documento di proposte di nuovi servizi (derivante dall'ascolto e confronto con gli studenti)	Disponibilità della road map di sviluppo/implementazione e di nuovi servizi
30	C	2. 2.3	SFRUTTARE LE OPPORTUNITA' DELL' Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose: Estensione copertura sensoristica nelle aule ed interconnessione al sistema informativo di Ateneo	SIPE (CP) DID EDISOS SILOM	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	acquisizione documentazione output del progetto premiale 2021, prototipo di rete IoT e di integrazione di alcuni sensori	Disponibilità del piano di installazione dei sensori nelle aule	Disponibilità del documento di definizione dei set di dati trasmessi dai sensori	Installazione di almeno 50 sensori e disponibilità del documento di programmazione di azioni come conseguenza della rilevazione dei dati
31	N	ASCOLTO UTENTI	MIGLIORARE EFFICIENZA DI RISPOSTA DEGLI INTERVENTI MANUTENTIVI AI BISOGNI DELL'UTENZA	SILOM	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL: Documento innovazione del processo di e degli strumenti informatici di supporto	Documento analisi del processo as is avviato	Documento analisi del processo as is e proposta di innovazione del processo e disegno degli strumenti avviati	Documento analisi del processo as is e proposta di innovazione del processo completati e disegno degli strumenti avviato	Documento analisi del processo as is e proposta di innovazione del processo e degli strumenti completati



Nr. ob.	C=c ont. 2021 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
32	C	1. 1.4	MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE DELLE INIZIATIVE UNITO PER L' INTERNAZIONALIZZAZIONE (disponibilità bandi e documenti in inglese, disponibilità corsi di lingue, ..)	INNOINT DG DID RIC SILOM	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL: sperimentazione progetto international@home" su un Polo	documento di progetto di sperimentazione "international@home" (scelta del Polo, definizione azioni)	attuazione del 20% interventi previsti nel progetto	attuazione del 60% interventi previsti nel progetto	attuazione di oltre il 60% interventi previsti nel progetto
33	C	1. 1.1	SPERIMENTARE IL NUOVO MODELLO GESTIONALE DEI MASTER	DID (CP) BIL	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	acquisizione lavori 2021: documento descrittivo di proposta del nuovo modello gestionale	acquisizione degli indirizzi governance rispetto al modello organizzativo proposto	Disponibilità del documento di Regolamento master, rivisto tenendo conto del nuovo modello gestionale	presentazione agli OOC della proposta di delibera del nuovo Regolamento master
34	C	1. 2.3	REALIZZARE AZIONI PER MIGLIORARE IL RAPPORTO DI LAVORO CON SOGGETTI CON DISABILITÀ	PERS (CP) SILOM	INNOVAZIONE SERVIZI	KPI 1) % delle anagrafiche riferite al personale con disabilità caricati sul sistema gestionale KPI 2) SAL riferito a mappatura accessibilità strutture	KPI 1) ricognizione stato caricamento dei dati al 01.01.2022 KPI2) acquisizione risultanze performance 2021	KPI 1) 50% KPI 2) mappatura di 1 ulteriore edificio	KPI 1) 60% KPI 2) mappatura di 2 ulteriori edifici	KPI 1) 70% KPI 2) mappatura di 3 ulteriori edifici
35	C	1. 2.3	MIGLIORARE L' ACCESSIBILITA' NEGLI SPAZI FISICI DI ATENEO	EDISOS	INNOVAZIONE SERVIZI	n° di interventi realizzati/n° di interventi previsti nel programma 2022	50%	tra 50% e 60%	tra 60% e 80%	tra 80% e 100%

Nr. ob.	C=c ont. 2021 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
36	C	1. 2.3	MIGLIORARE L' ACCESSIBILITA' VIRTUALE, ampliando l'accesso a testi in formato digitale, in formati adattati per utenti con disabilità e DSA, anche per insegnamenti con formule matematiche	SIPE	INNOVAZIONE SERVIZI	1. SAL 2. numero di account docenti coinvolti nella sperimentazione del servizio	KPI1. soluzione prototipale KPI2. nessun account	KPI1. disponibilità documento di analisi per trasformare soluzione prototipale in servizio di trascrizione videolezione con formule matematiche KPI2. 1 account	KPI1. Avvio del servizio di sottotitolazione su almeno 3 account docenti e contestuale avvio servizio di supporto KPI 2: 2 account	KPI1. disponibilità documento degli scenari organizzativo/gestionali per la generalizzazione del servizio ai docenti interessati al servizio KPI 2: 3 account
37	C	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI coperture assicurative a favore degli studenti, in particolare rispetto all'ambito di applicazione, alla chiarezza delle procedure e delle informazioni pubblicate sul sito	AGPC	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	Acquisizione risultanze indagine Good Practice 2021 sugli item relativi alle coperture assicurative agli studenti	Disponibilità del documento di analisi dei contenuti pubblicati sul sito e di ricognizione/analisi delle procedure nell'ottica di una possibile razionalizzazione/semplicificazione	Disponibilità del documento di proposta di revisione dei contenuti pubblicati con riferimento a testi e luoghi di pubblicazione e delle procedure	Attuazione delle azioni proposte
38	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI analisi di fattibilità relativa alle possibili coperture assicurative relative ai cyber risk	SIPE (CP) AGPC	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	Disponibilità del documento di analisi della situazione as is	Disponibilità del documento di analisi con indicatori di rischio di interesse per la valutazione del premio assicurativo	Disponibilità di un documento con le azioni per attenuare gli indicatori di rischio	Disponibilità della proposta e/o stipula di copertura assicurativa

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
39	N	2. 2.3	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI supporto OOCC di Ateneo (monitoraggio della revisione dell'impianto delle sedute)	AGPC	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	pubblicazione su sito delle sedute del 1 semestre di organi e commissioni con indicazione della tipologia di seduta (ordinaria o light	disponibilità del report di monitoraggio delle sedute del 1 semestre	pubblicazione su sito delle sedute del 2 semestre a seguito delle valutazioni sull'andamento del 1 semestre	disponibilità del report di monitoraggio delle sedute del 2 semestre (fino alle sedute del mese di novembre) e formalizzazione delle valutazioni complessive
40	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI supporto OOCC di Dipartimento relativamente alle procedure di reclutamento docenti e ricercatori	SOSID (CP) PERS	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	documento di analisi della situazione as is	documento di definizione delle tipologie di procedure di reclutamento docenti e ricercatori per cui definire lo schema di elementi essenziali	documento di definizione degli elementi essenziali del deliberato relativamente alle procedure selezionate	documentazione relativa alla sperimentazione nei poli del nuovo modello di deliberato
41	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI assistenza/consulenza su questioni giuridiche trasversali	AGPC	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	progetto pilota erogato in favore dell'Area Appalti: risultanze performance 2021	individuazione degli argomenti giuridici da approfondire	preparazione momento formativo/informativo	realizzazione momento formativo/informativo
42	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI: implementazione procedura assenze-presenze - maturazione buoni pasto (applicazione protocollo d'intesa)	PERS	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	disponibilità del documento di analisi della situazione as is, interna e delle richieste inviate alla ditta fornitrice	disponibilità del documento di analisi dei casi particolari, come condiviso con la ditta fornitrice	documentazione relativa alla sperimentazione interna alla Direzione Personale e relativo monitoraggio	documentazione relativa alla sperimentazione allargata a strutture campione di altre Direzioni relativo monitoraggio

Nr. ob.	C=c ont. 202 1 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
43	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI definizione modalità di esternalizzazione delle attività di front office per l'Ospedale didattico veterinario in logica di miglioramento servizi ad utenza esterna	BIL	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	Disponibilità del documento di analisi as is del servizio di accettazione dell'ospedale veterinario	Disponibilità del documento di analisi costi/benefici	Disponibilità del documento di definizione requisiti csa	acquisizione servizio esterno
44	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI avviare il passaggio all'applicativo UWEB Missioni	BIL (CP)PERS SIPE	INNOVAZIONE SERVIZI	SAL	Disponibilità del documento di risoluzione delle criticità emerse nella fase di test	Disponibilità della documentazione di avvio sperimentazione nelle Strutture "pilota	Disponibilità del documento di analisi dell'esito sperimentazione e del cronoprogramma del passaggio delle strutture compatibile con il rilascio degli ulteriori sviluppi richiesti nel 2021 ed in attesa di formalizzazione	Disponibilità della documentazione relativa all'estensione della procedura alle altre strutture

Nr. ob.	C=cont. 2021 N=nuovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
45	N	ASCOLTO UTENTI	REALIZZARE AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO SERVIZI a supporto del Presidio della Qualità di Ateneo tramite la ridefinizione di modelli operativi (format e linee guida)	RETT	INNOVAZIONE SERVIZI	Numero procedure riviste: numero linee guida redatte	Nessuna procedura rivista, nessuna linea guida redatta	2	3	4
46	N	1. 2.2	REALIZZARE AZIONI PER FAVORIRE IL BENESSERE E LA QUALITA' DELLA VITA ORGANIZZATIVA	DG	VALORIZZAZIONE PTA (FORMAZIONE, BENESSERE, ORGANIZZAZIONE)	SAL Documento analisi monitoraggio e Documento progettazione di eventuali interventi di miglioramento organizzativo	Documento Analisi Monitoraggio a 6 mesi in preparazione	Documento Analisi Monitoraggio a 6 mesi completato, a 12 mesi programmato	Documento Analisi Monitoraggio a 6 mesi completato, a 12 mesi programmato; Documento preliminare di progettazione interventi di miglioramento definito come struttura.	Documento Analisi Monitoraggio a 6 mesi completato, a 12 mesi programmato; Documento preliminare di progettazione interventi di miglioramento elaborato.
47	N	1. 1.3	ATTUARE SCAMBI FORMATIVI PER IL PERSONALE TA con riferimento agli Atenei nazionali	SOSID	VALORIZZAZIONE PTA (FORMAZIONE, BENESSERE, ORGANIZZAZIONE)	SAL	Disponibilità del documento di progettazione di massima	Disponibilità del modello di documento di accordo tra Atenei per mobilità di personale	Documentazione relativa all'attivazione di un progetto di scambio formativo	Documentazione relativa all'attivazione di due progetti di scambio formativo di mobilità di personale TA (personale Direzioni e Dipartimenti) di Ateneo

Nr. ob.	C=c ont. 2021 N=n uovo	raccordo Azioni Piano Strat.	Titolo obiettivo	Dir. capo progetto (CP) e Dir. coinvolte	Tipologia obiettivo	Indicatori	Target			
							Inferiore al base	Base	Intermedio	Massimo
48	N	1. 1.3	ATTUARE UN BILANCIO DI COMPETENZE PER IL PERSONALE TA	SOSID	VALORIZZAZIONE PTA (FORMAZIONE, BENESSERE, ORGANIZZAZIONE)	KPI 1. SAL	Disponibilità del documento descrittivo dei profili di ruolo	Disponibilità del documento descrittivo dell'ambito di interesse e delle azioni di comunicazione progetto	Disponibilità del questionario di bilancio competenze da somministrare al campione di personale individuato	disponibilità della documentazione relativa alla somministrazione del questionario e della successiva elaborazione dati
49	C	1. 1.4	REALIZZARE UNA FORMAZIONE CONTINUA IN AMBITO DI CULTURA DELLA PARITÀ	SOSID	VALORIZZAZIONE PTA (FORMAZIONE, BENESSERE, ORGANIZZAZIONE)	SAL	Disponibilità del documento di analisi risultati formazione 2021 e allineamento coi soggetti coinvolti (CUG, CIRSDE)	disponibilità del Piano Iniziative 2022	Disponibilità dell'accordo con CIRSDE per la realizzazione delle iniziative 2022	Disponibilità della documentazione relativa alla realizzazione delle iniziative 2022

### 3. Analisi delle aree di rischio

*A cura della Direzione Affari Generali e Patrimonio Culturale*

Il processo di gestione del rischio, graduale e continuativo nel tempo, riguarda l'intera struttura organizzativa e si articola attraverso diverse fasi: l'analisi del contesto (esterno: caratteristiche ambientali in cui opera l'Ateneo; interno: caratteristiche dell'organizzazione), la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

L'analisi e la valutazione del rischio nei processi sono quindi attività propedeutiche all'identificazione e progettazione delle misure di prevenzione della corruzione, che rappresentano la successiva fase del trattamento del rischio.

Nell'anno 2020 è stata applicata per la prima volta la nuova metodologia per la valutazione del grado di rischio introdotta dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019 - Allegato "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", caratterizzata da un approccio valutativo di tipo "qualitativo"; l'attività è proseguita nell'anno 2021, giungendo a completare la revisione del grado di rischio corruttivo nei processi dell'Ateneo rientranti nelle aree di rischio c.d. "general":

- Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- Contratti Pubblici
- Acquisizione e gestione del personale
- Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- Incarichi e nomine
- Affari legali e contenzioso

La metodologia applicata all'Ateneo è descritta nei PTPCT 2020/2021 e 2021/2023, a cui si rimanda integralmente (paragrafo 3.2 "Valutazione e trattamento del rischio"). Nel prossimo triennio 2022/2024, in continuità con tale attività, si concluderà la revisione del grado di rischio corruttivo sui residuali processi restanti. In questa logica, tutti gli interventi di revisione ed innovazione dei processi contenuti negli obiettivi di performance prevedranno l'istituzione o il mantenimento di buone prassi di lavoro e trasparenza degli atti e delle procedure.

La programmazione delle misure di prevenzione finalizzate alla mitigazione dei rischi, terrà conto degli esiti delle valutazioni già condotte e delle indicazioni del PNA, e sarà descritta nella sezione dedicata del nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), in cui saranno definiti "gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con il Piano Nazionale Anticorruzione" (art. 6 DL 80/2021, convertito dalla L. 113/2021).

Il Consiglio dell'ANAC, come da comunicato pubblicato in data 14 gennaio (<https://www.anticorruzione.it/-/piano-prevenzione-della-corruzione-slitta-al-30-aprile-2022-il-termine?redirect=%2F>), ha stabilito che il termine ultimo per la presentazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024 da parte delle pubbliche amministrazioni, inserito all'interno del PIAO, slitta al 30 aprile 2022. Contestualmente ha comunicato che per la predisposizione dei piani ci si potrà avvalere delle indicazioni del vigente Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021, e che, al fine di agevolarne la stesura, in un'ottica di semplificazione e efficacia, ha predisposto un Vademecum di esemplificazione e orientamento valido sia per la predisposizione dei PTPCT, sia della sezione del PIAO dedicata alle misure di prevenzione della corruzione.

## 4. Comunicazione e Trasparenza

*A cura della Direzione Affari Generali e Patrimonio Culturale*

La Trasparenza rappresenta una misura primaria per la prevenzione della corruzione e della cattiva amministrazione: “La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche” (art. 1 D.Lgs. 33/2013).

In costanza normativa, nel triennio 2022/2024 l'Ateneo proseguirà il costante adempimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni nella sezione del sito denominata “Amministrazione trasparente”, la cui articolazione in sottosezioni e pagine è predeterminata dall'allegato 1 del D.Lgs. 33/2013.

Gli obblighi di pubblicazione, contenuti sia nel Decreto 33 sia in altre fonti normative, sono riassunti per l'Ateneo nella “Matrice di responsabilità”, documento che riconduce tali obblighi ai responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei relativi documenti, informazioni e dati: per ciascun obbligo di pubblicazione è indicata la Struttura competente a fornire i dati, e si considera responsabile del dato la/il Direttrice/Direttore di tale Struttura; la Direzione competente alla pubblicazione è la Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-Learning, salvi i casi di esportazione automatizzata dei flussi da banche dati alimentate dalle Strutture competenti per materia (riportati nella Matrice). Laddove la tabella reca l'indicazione n/a, gli obblighi corrispondenti non sono applicabili perché i dati non sono di pertinenza dell'Ateneo. Il documento, che l'Università adotta già da diversi anni, è aggiornato annualmente, per tenere conto delle eventuali modifiche organizzative; per l'anno in corso sarà approvato contestualmente all'adozione del PIAO. I responsabili dei dati sono anche responsabili della “qualità” delle informazioni pubblicate, e ne devono pertanto assicurare l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza, la riutilizzabilità e la pubblicazione in formato di tipo aperto, oltre che il rispetto dei principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nel Regolamento generale sulla protezione dei dati n. 2016/679 (RGPD).

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



- monitoraggio dei Referenti TAC sugli obblighi di pubblicazione di competenza della propria Struttura, che ne riferiscono periodicamente alla RPCT attraverso la certificazione dell'avvenuta e corretta pubblicazione dei dati mediante la compilazione di una "matrice personalizzata" con gli obblighi di competenza di ciascuna Direzione;
- monitoraggio della 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 specifici obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa, individuati dall'ANAC con apposita delibera. Tali attestazioni riguardano la presenza, la completezza, l'aggiornamento e il formato di pubblicazione aperto ed elaborabile dei dati oggetto di verifica (i documenti che il Nucleo di Valutazione redige per attestare la verifica dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, alla pagina Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe <http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga>).

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

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

## 5. La performance individuale

*A cura della Direzione Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto Istituzionale ai Dipartimenti*

La performance individuale, così come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, misura il contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

A seconda della posizione organizzativa, la performance individuale è composta da:

- Un set di indicatori di performance organizzativa istituzionale;
- Uno o più obiettivi riconducibili alla Performance Organizzativa di Struttura;
- Eventuali obiettivi individuali;
- Un set di Competenze comportamentali
- Un obiettivo finalizzato a valorizzare la capacità dei valutatori di differenziazione delle valutazioni

Gli obiettivi di Performance Individuale sono selezionati all'interno della Performance Organizzativa di Struttura, in numero non superiore a 4, e sono stati assegnati sulla base della loro rilevanza rispetto all'azione dirigenziale.

La composizione della Performance Individuale del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti, dei/delle Responsabili titolari di incarico manageriale e dei/delle titolari di funzione professionale, si articola in diverse componenti così come dettagliato nello schema riportato nella tabella 3.

Gli obiettivi di performance al personale non dirigente, titolare di incarico manageriale o professionale, verranno assegnati entro marzo 2022 così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Per il 2022, anche in riferimento all'evoluzione del modello di competenze progressivamente affinato in coerenza con lo sviluppo organizzativo di UniTo, sono state ridefinite le competenze comportamentali per ogni ruolo organizzativo. In particolare, ogni ruolo prevede un set pari a 8 competenze comportamentali declinate ciascuna in tre comportamenti organizzativi, differenziati per ciascun ruolo grazie ad una analisi del perimetro di responsabilità lungo la filiera gerarchica. Per ciascun ruolo organizzativo, pertanto, sono valutate, ai fini della performance, 8 competenze comportamentali che, per meglio comprenderne la natura e la ricaduta nel contesto lavorativo effettivo, prevedono ciascuna tre comportamenti organizzativi che saranno utilizzati da valutatori/rici e valutati/e quali elementi connotanti la competenza e agevoleranno l'osservazione della stessa nel contesto di lavoro. I ruoli organizzativi oggetto di performance 2022 sono i seguenti: Direttore Generale, Dirigente, Responsabile di Staff, Responsabile di Unità di Progetto, Responsabile di Area, Responsabile di Sezione, Responsabile di Ufficio e personale di categoria EP con incarico professionale.

Le tabelle (da 4 a 11) riportate di seguito, differenziate per ruolo organizzativo, indicano le competenze comportamentali, e i rispettivi comportamenti organizzativi da prendere in considerazione per la componente di performance individuale.

Tabella 3: Schema Composizione Performance Individuale

Componenti della performance individuale	Direttore Generale	Direttori/ Direttrici di Direzione	Responsabili di Area	Responsabili di Staff	Responsabili di Unità di Progetto	Responsabili di Sezione	Responsabili di Ufficio	Personale con incarico professionale (cat. EP)
Performance organizzativa istituzionale	18%	6%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Performance organizzativa di struttura	42%	54%	60%	60%	60%	55%	55%	55%
Eventuali obiettivi individuali	*	*	*	*	*	*	*	*
Competenze comportamentali	35%	35%	40%	40%	40%	45%	45%	45%
● <i>Orientamento al servizio</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Orientamento all'innovazione</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Problem solving</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Leadership</i>	X	X	X.	X	X.	X.	X.	X
● <i>Risorse Umane e benessere della persona</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
● <i>Organizzazione e pianificazione</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
Indicatore di differenziazione valutazioni	5%	5%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Tabella 4: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi del Direttore Generale

<b>DIRETTORE GENERALE</b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantisce che i servizi offerti dall'Amministrazione rispondano ai bisogni di tutti gli stakeholder</li> <li>- Garantisce che i processi organizzativi e operativi dell'Amministrazione pongano al centro il cliente/utente</li> <li>- Promuove a livello di sistema complessivo lo sviluppo di metodi e strumenti finalizzati al monitoraggio dei servizi e all'ascolto dei clienti/utenti</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove l'innovazione dei processi organizzativi e operativi di Ateneo in coerenza con il Piano Strategico e il Piano della Performance</li> <li>- Promuove l'innovazione dei processi di Ateneo esistenti, in una logica di miglioramento continuo</li> <li>- Garantisce la realizzazione di tutti i processi di innovazione di Ateneo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercetta criticità a livello istituzionale e si adopera per la loro risoluzione</li> <li>- Garantisce che le criticità a valenza di Ateneo siano sistematicamente affrontate e risolte</li> <li>- Promuove la revisione dei processi organizzativi e operativi di Ateneo che causano criticità di sistema</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostiene lo sviluppo di sinergie entro l'organizzazione e con enti/istituzioni</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni all'Ateneo</li> <li>- Coinvolge i diversi stakeholder per lo scambio, il confronto e la condivisione di obiettivi e progettualità di interesse trasversale</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua e definisce obiettivi coerenti con il Piano Strategico e le sfide dell'Ateneo</li> <li>- Anticipa le criticità nel perseguimento degli obiettivi strategici e interviene per la loro risoluzione</li> <li>- Sviluppa iniziative di miglioramento della qualità del lavoro per rendere più efficace il perseguimento della performance di Ateneo</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide le decisioni e sostiene le strutture per l'adeguato perseguimento degli obiettivi di Ateneo</li> <li>- Finalizza i contributi professionali dei Dirigenti verso l'effettivo raggiungimento degli obiettivi istituzionali e gestionali</li> <li>- Attribuisce le responsabilità in modo coerente con la complessità delle funzioni svolte dalle diverse Direzioni</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove in Ateneo la cultura della qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro</li> <li>- Favorisce l'instaurarsi di una cultura organizzativa tesa alla valorizzazione delle competenze del personale</li> <li>- Sviluppa un clima organizzativo di rispetto per l'altro/a e di valorizzazione dell'individuo</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorisce l'organizzazione del lavoro basata sulla pianificazione e sul rispetto dei tempi</li> <li>- Favorisce la diffusione di strumenti di pianificazione e di monitoraggio delle attività e degli obiettivi</li> <li>- Favorisce una organizzazione del lavoro flessibile in coerenza con la disponibilità di risorse economiche e strumentali</li> </ul>

Tabella 5: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Dirigenti

<b>DIRIGENTI</b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppa i servizi della Direzione per rispondere ai bisogni dei clienti/utenti di riferimento</li> <li>- Si adopera per far sì che i processi organizzativi e operativi della Direzione pongano al centro il cliente/utente</li> <li>- Interpreta i risultati del monitoraggio dei servizi e dell'ascolto dei clienti/utenti della Direzione e li utilizza in una logica di miglioramento continuo</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua e propone le azioni di innovazione per la propria Direzione e ne quantifica gli investimenti necessari</li> <li>- Sviluppa le azioni di innovazione dei processi organizzativi e operativi di Direzione in coerenza con il Piano Strategico e il Piano della Performance</li> <li>- Monitora i processi di innovazione della propria Direzione e ne sostiene lo sviluppo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantisce che le criticità che emergono nell'ambito della su Direzione siano sistematicamente affrontate e risolte</li> <li>- Promuove la revisione dei processi organizzativi e operativi di Direzione che causano criticità</li> <li>- E' proattivo nella ricerca di soluzione a problemi sistemici di natura trasversale</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppa sinergie con strutture interne e con gli interlocutori esterni alla Direzione</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni alla Direzione</li> <li>- Coinvolge i diversi interlocutori per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e progetti comuni tra Direzioni</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua e definisce obiettivi coerenti con il Piano Strategico e le sfide della Direzione</li> <li>- Anticipa le criticità nel perseguimento degli obiettivi strategici che impattano sulla Direzione e interviene per la loro risoluzione</li> <li>-Sviluppa iniziative di miglioramento della qualità del lavoro per rendere più efficace il perseguimento della performance di Direzione</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide le decisioni e sostiene le strutture per l'adeguato perseguimento degli obiettivi di Direzione</li> <li>- Finalizza i contributi professionali dei propri Responsabili verso l'effettivo raggiungimento degli obiettivi gestionali e operativi</li> <li>- Attribuisce le responsabilità in modo coerente con la complessità delle funzioni svolte dalle diverse Unità organizzative della propria Direzione</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduce nella Direzione una cultura della qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro</li> <li>- Si occupa dello sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la crescita professionale, la valorizzazione delle competenze e la formazione necessaria del personale della Direzione</li> <li>- Alimenta anche al di fuori della propria Direzione un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza il lavoro proprio e dei/le collaboratori/rici in modo sinergico tra le strutture rispettando i tempi e assicurando gli output concordati</li> <li>- Pianifica e monitora il lavoro proprio e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'impiego di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza il lavoro proprio e dei/le collaboratori/rici in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse, metodologie e strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

Tabella 6: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Responsabili di Staff

RESPONSABILI DI STAFF	
COMPETENZE COMPORMENTALI	Comportamenti organizzativi
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza i servizi dello Staff in coerenza con i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>- Monitora l'andamento dei servizi dello Staff e gli eventuali reclami</li> <li>- Si adopera per proporre azioni finalizzate al miglioramento dei servizi dello Staff</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone e progetta attività e processi innovativi per la Direzione e/o per l'Ateneo</li> <li>- Implementa i processi di innovazione coerenti con le esigenze di sviluppo e di miglioramento della Direzione e/o di Ateneo</li> <li>- Monitora i processi di innovazione della propria struttura e ne sostiene lo sviluppo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affronta criticità proponendo soluzioni perseguibili e agendo per la loro risoluzione</li> <li>- Revisiona i processi dello Staff che causano inefficienze o criticità al sistema organizzativo della propria struttura e/o di quelle con cui collabora</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori dello Staff e che coinvolgono altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove e segue la realizzazione di sinergie con le altre strutture e, laddove richiesto, con gli interlocutori esterni allo Staff</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni allo Staff</li> <li>- Coinvolge i diversi interlocutori per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persegue con perseveranza gli obiettivi assegnati al proprio Staff</li> <li>- Riconosce le criticità nel raggiungimento degli obiettivi del proprio Staff, identifica e persegue le possibili soluzioni</li> <li>- Costruisce flussi di lavoro coerenti con i risultati e la qualità richiesti allo Staff, organizzando adeguatamente le attività dei collaboratori/trici</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide gli obiettivi dell'organizzazione coinvolgendo il proprio Staff nei processi decisionali richiesti</li> <li>- Coinvolge i propri collaboratori e collaboratrici nel perseguimento degli obiettivi assegnati allo Staff</li> <li>- Attribuisce le attività ai propri collaboratori e collaboratrici cogliendo i diversi ruoli e le competenze possedute</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nel proprio Staff</li> <li>- Implementa progetti di sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la crescita professionale, la valorizzazione delle competenze e la formazione necessaria al personale del proprio Staff</li> <li>- Alimenta anche al di fuori proprio Staff un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza le attività proprie e dei/le collaboratori/rici rispettando i tempi e assicurando gli output concordati</li> <li>- Pianifica e monitora le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza le attività in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse e degli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

Tabella 7: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Responsabili di Unità di Progetto

RESPONSABILI DI UNITA' DI PROGETTO	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza i progetti dell'Unità di Progetto in coerenza con i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>- Monitora l'andamento dei progetti dell'Unità di Progetto</li> <li>- Si adopera per proporre azioni finalizzate al miglioramento dei progetti dell'Unità di Progetto</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone lo sviluppo di progetti innovativi per la Direzione e/o per l'Ateneo</li> <li>- Implementa i progetti di innovazione coerenti con le esigenze di sviluppo e di miglioramento della Direzione e/o di Ateneo</li> <li>- Monitora i progetti di innovazione della propria struttura e ne sostiene lo sviluppo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementa le azioni adeguate a risolvere le criticità dell'Unità di Progetto</li> <li>- Propone e si adopera per la revisione dei processi dell'Unità di Progetto che causano inefficienze o criticità alla propria struttura e/o verso quelle con cui collabora</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori dell'Unità di Progetto e che coinvolgono altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove e segue la realizzazione di sinergie con le altre strutture e, laddove richiesto, con gli interlocutori esterni all'Unità di Progetto</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni alla Unità di Progetto</li> <li>- Coinvolge i diversi interlocutori per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persegue con perseveranza gli obiettivi e progetti assegnati all'Unità di Progetto</li> <li>- Riconosce le criticità nel raggiungimento degli obiettivi dell'Unità di Progetto, identifica e persegue le possibili soluzioni</li> <li>- Costruisce flussi di lavoro coerenti con i risultati e la qualità richiesti alla propria Unità di Progetto, organizzando adeguatamente le attività dei collaboratori/trici</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide gli obiettivi dell'Unità di Progetto coinvolgendo il personale dedicato nei processi decisionali richiesti</li> <li>- Coinvolge i propri collaboratori e collaboratrici nel perseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità di Progetto</li> <li>- Attribuisce le attività ai propri collaboratori e collaboratrici cogliendo i diversi ruoli e le competenze possedute</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nella propria Unità di Progetto</li> <li>- Implementa progetti di sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la crescita professionale, la valorizzazione delle competenze e la formazione necessaria al personale della propria Unità di Progetto</li> <li>- Alimenta anche al di fuori della propria Unità di Progetto un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza le attività proprie e dei/le collaboratori/rici rispettando i tempi e assicurando gli output concordati</li> <li>- Pianifica e monitora le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza le attività in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse e degli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

Tabella 8: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Responsabili di Area

RESPONSABILI DI AREA	
COMPETENZE COMPORAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza i servizi dell'Area in coerenza con i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>- Monitora l'andamento dei servizi dell'Area e gli eventuali reclami</li> <li>- Si adopera per proporre azioni finalizzate al miglioramento dei servizi dell'Area</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua e propone le azioni di innovazione per la propria Area</li> <li>- Sviluppa le azioni di innovazione dei processi organizzativi e operativi di Area</li> <li>- Monitora i processi di innovazione della propria Area e ne sostiene lo sviluppo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua modalità di intervento adeguate a risolvere le criticità dell'Area</li> <li>- Propone modifiche e si adopera per rivedere i processi dell'Area che causano inefficienze al sistema organizzativo della propria struttura e/o verso le altre strutture</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori dell'Area e che coinvolgono altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove e segue la realizzazione di sinergie con le altre strutture e, laddove richiesto, con gli interlocutori esterni</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni all'Area</li> <li>- Coinvolge i diversi interlocutori per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persegue con perseveranza gli obiettivi assegnati alla propria Area</li> <li>- Riconosce le criticità nel raggiungimento degli obiettivi della propria Area, identifica e persegue le possibili soluzioni</li> <li>- Costruisce flussi di lavoro coerenti con i risultati e la qualità richiesti all'Area, organizzando adeguatamente le attività dei collaboratori/trici</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide gli obiettivi dell'organizzazione coinvolgendo la propria Area nei processi decisionali richiesti</li> <li>- Coinvolge i propri collaboratori e collaboratrici nel perseguimento degli obiettivi assegnati all'Area</li> <li>- Attribuisce le attività ai propri collaboratori e collaboratrici cogliendo i diversi ruoli e le competenze possedute</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nella propria Area</li> <li>- Implementa progetti di sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la crescita professionale, la valorizzazione delle competenze e la formazione necessaria al personale della propria Area</li> <li>- Alimenta anche al di fuori della propria Area un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza le attività proprie e dei/le collaboratori/rici rispettando i tempi e assicurando gli output concordati</li> <li>- Pianifica e monitora le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza le attività in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse e degli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>



Tabella 9: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Responsabili di Sezione

RESPONSABILI DI SEZIONE	
COMPETENZE COMPORAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestisce i servizi della Sezione in coerenza con i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>- Analizza l'andamento dei servizi della Sezione e gli eventuali reclami</li> <li>- Si adopera per proporre azioni finalizzate al miglioramento dei servizi della Sezione</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua e propone le azioni di innovazione per la propria Sezione</li> <li>- Sviluppa le azioni di innovazione dei processi organizzativi e operativi della Sezione</li> <li>- Monitora i processi di innovazione della propria Sezione e ne sostiene lo sviluppo</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua, propone e da seguito a modalità di intervento adeguate a risolvere le criticità della Sezione</li> <li>- Interviene con modifiche ai processi critici della Sezione che causano inefficienze alla propria struttura e/o verso le altre strutture</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori della Sezione e che coinvolgono altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuove e segue la realizzazione di sinergie con le altre strutture con cui collabora la Sezione</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni alla Sezione</li> <li>- Si adopera per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali che coinvolgono la propria Sezione</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persegue con perseveranza gli obiettivi assegnati alla propria Sezione</li> <li>- Riconosce le criticità nel raggiungimento degli obiettivi della propria Sezione identifica e persegue le possibili soluzioni</li> <li>- Propone e attua flussi di lavoro coerenti con i risultati e la qualità richiesti alla Sezione, organizzando adeguatamente le attività dei collaboratori/trici</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide gli obiettivi dell'organizzazione coinvolgendo la propria Sezione nei processi decisionali richiesti</li> <li>- Coinvolge i propri collaboratori e collaboratrici nel perseguimento degli obiettivi assegnati alla Sezione</li> <li>- Attribuisce le attività ai propri collaboratori e collaboratrici cogliendo i diversi ruoli e le competenze possedute</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nella propria Sezione</li> <li>- Implementa progetti di sviluppo delle risorse umane, al fine di garantire la crescita professionale, la valorizzazione delle competenze e la formazione necessaria al personale della propria Sezione</li> <li>- Alimenta anche al di fuori della propria Sezione un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza le attività proprie e dei/le collaboratori/rici rispettando i tempi e assicurando gli output concordati</li> <li>- Pianifica e monitora le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse e degli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

Tabella 10: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi dei Responsabili di Ufficio

<b>RESPONSABILI DI UFFICIO</b>	
<b>COMPETENZE COMPORTAMENTALI</b>	<b>Comportamenti organizzativi</b>
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina l'operatività dei processi operativi dell'Ufficio in coerenza con i bisogni dei clienti/utenti</li> <li>- Assicura la puntuale e accurata erogazione dei servizi dell'Ufficio</li> <li>- Interviene sulle eventuali criticità per quanto attiene al suo perimetro di autonomia e segnala al/la responsabile laddove opportuno</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina le attività definite dai processi di innovazione previste per l'Ufficio</li> <li>- Assicura la corretta attuazione delle attività previste dalle innovazioni introdotte nell'Ufficio</li> <li>- Monitora le attività introdotte dai processi di innovazione</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina le azioni previste per gestire le criticità dell'Ufficio</li> <li>- Si adopera per implementare le azioni correttive che causano inefficienze alla propria struttura e/o verso le altre strutture</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori dell'Ufficio e che coinvolgono altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina la realizzazione di sinergie con le altre strutture con cui collabora l'Ufficio</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni all'Ufficio</li> <li>- Si adopera per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali che coinvolgono il proprio Ufficio</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si adopera con perseveranza nel perseguire gli obiettivi assegnati al proprio Ufficio</li> <li>- Riconosce le criticità nel raggiungimento degli obiettivi del proprio Ufficio perseguendo le possibili soluzioni</li> <li>- Attua flussi di lavoro coerenti con i risultati e la qualità richiesta all'Ufficio organizzando adeguatamente le attività dei collaboratori/trici</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivide gli obiettivi dell'organizzazione coinvolgendo il proprio Ufficio nei processi operativi richiesti</li> <li>- Coinvolge i propri collaboratori e collaboratrici nel perseguimento degli obiettivi assegnati all'Ufficio</li> <li>- Distribuisce le attività ai propri collaboratori e collaboratrici coerentemente con i diversi ruoli e le competenze possedute</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si adopera per perseguire la qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nel proprio Ufficio</li> <li>- Applica le linee indicazioni e gli strumenti di valorizzazione delle competenze e si occupa di analizzare e realizzare la formazione necessaria al personale del proprio Ufficio</li> <li>- Alimenta anche al di fuori del proprio Ufficio un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si impegna affinché le attività proprie e dei/le collaboratori/rici rispettino i tempi e assicurino gli output richiesti</li> <li>- Monitora le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Definisce le attività proprie e dei/le collaboratori/rici in modo flessibile in riferimento alla disponibilità di risorse e degli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

Tabella 11: competenze comportamentali e comportamenti organizzativi del personale con incarico professionale

EP CON INCARICO PROFESSIONALE	
COMPETENZE COMPORTAMENTALI	Comportamenti organizzativi
<b>Orientamento al Servizio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuisce a ottimizzare i processi della propria struttura per migliorare i servizi offerti</li> <li>- Collabora e contribuisce relativamente alla soluzione di criticità relative ai servizi offerti dalla propria struttura</li> <li>- Collabora efficacemente con i colleghi/e della propria struttura e con le altre strutture</li> </ul>
<b>Orientamento all'Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuisce all'individuazione delle innovazioni coerenti con le esigenze della propria struttura</li> <li>- Collabora alla realizzazione e implementazione delle azioni di innovazione dei processi organizzativi e operativi della propria struttura</li> <li>- Collabora al monitoraggio e sviluppo dei processi di innovazione della propria struttura</li> </ul>
<b>Problem Solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuisce a risolvere criticità e problemi tecnico-organizzativi della propria struttura</li> <li>- Collabora nell'implementazione delle azioni correttive che causano inefficienze alla propria struttura e/o verso le altre strutture</li> <li>- Affronta le criticità organizzative e specifiche anche al di fuori della propria struttura e che coinvolgono i/le colleghi/e di altre strutture</li> </ul>
<b>Collaborazione trasversale e coinvolgimento al lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collabora alla realizzazione di sinergie con le altre strutture</li> <li>- Collabora efficacemente, con impegno e proattività con gli interlocutori interni/esterni alla propria struttura</li> <li>- Si adopera per lo scambio, il confronto e la condivisione degli obiettivi e dei progetti trasversali</li> </ul>
<b>Orientamento al risultato e qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persegue con perseveranza gli obiettivi assegnati</li> <li>- Analizza le criticità, elabora le azioni e persegue le possibili soluzioni</li> <li>- Svolge le attività in coerenza con i risultati e la qualità richiesti dalla propria struttura</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce gli obiettivi dell'organizzazione e si attiva per essere coinvolto nei processi decisionali</li> <li>- Si adopera autonomamente per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza</li> <li>- Coinvolge efficacemente colleghi e colleghe per lo svolgimento di attività che prevedono un risultato di gruppo</li> </ul>
<b>Risorse Umane e Benessere della Persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agisce in modo coerente nel rispetto della qualità della vita organizzativa, le pari opportunità, la tutela per la diversità, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro</li> <li>- Ricerca occasioni per il proprio sviluppo professionale, l'acquisizione di nuove competenze e la partecipazione alla formazione necessaria</li> <li>- Stimola un clima di rispetto per l'altro/a, di valorizzazione della persona e delle sue capacità</li> </ul>
<b>Organizzazione e Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza le proprie attività rispettando i tempi e assicurando gli output concordati con il/la responsabile</li> <li>- Pianifica e monitora le proprie attività in coerenza con le esigenze organizzative, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza</li> <li>- Organizza le proprie attività in modo flessibile in riferimento alle richieste e agli strumenti adottati dall'organizzazione</li> </ul>

La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa sulla competenza “madre”, ovvero sulle 8 competenze, tenuto conto che ogni valutatore/ricerca per poter esperire tale valutazione dovrà osservare i comportamenti organizzativi riferiti a ciascuna di esse.

Le competenze comportamentali vengono valutate, per tutti i ruoli organizzativi, con una scala a 5 livelli come di seguito descritta:

1. Non adeguata
2. Parzialmente adeguata
3. Sufficientemente adeguata
4. Discretamente adeguata
5. Completamente adeguata

L’espressione di una delle 5 alternative di *giudizio* individua una fascia di valutazione alla quale riferirsi, dovrà quindi essere individuato un punteggio così come indicato nella seguente tabella:

	<b>Valutazione competenze comportamentali</b>				
<b>Fascia</b>	<b>NON ADEGUATA</b>	<b>PARZIALMENTE ADEGUATA</b>	<b>SUFFICIENTEMENTE ADEGUATA</b>	<b>DISCRETAMENTE ADEGUATA</b>	<b>COMPLETAMENTE ADEGUATA</b>
Punteggio Valutazione	da 0 a 59	da 60 a 69	da 70 a 79	da 80 a 89	da 90 a 100

Si ricorda che 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, e 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 storizzazione delle valutazioni delle performance individuali conseguite per permettere una maggior focalizzazione sui comportamenti oggetto di miglioramento.

## 5.1 La performance individuale del Direttore Generale

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, ha assegnato al Direttore Generale 4 obiettivi, individuati tra gli obiettivi organizzativi di struttura, così come riportati nella tabella seguente.

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Realizzare azioni per favorire il benessere e la qualità della organizzativa	Aumentare l'efficacia dell'Ateneo nel raggiungimento degli obiettivi collegati alla revisione organizzativa 2022	Stato Avanzamento Lavori	Tenuto conto degli obiettivi della Revisione Organizzativa 2022 quali: Incremento del numero di iniziative di innovazione; Incremento della capacità di raccolta di finanziamenti; Incremento della dimensione internazionale di UniTo; Tempestività nel supporto alle attività di Ricerca dei Dipartimenti; Incremento della valorizzazione e dell'apertura del patrimonio culturale di Ateneo; Incremento della fluidità dei processi interfunzionali a livello di polo; Incremento dell'integrazione e sviluppo delle azioni di comunicazione; Mantenimento in efficienza del patrimonio immobiliare a fronte dell'aumento del numero di edifici. Documento Analisi Monitoraggio a 6 mesi completato, a 12 mesi programmato; Documento preliminare di progettazione interventi di miglioramento elaborato
Rilanciare l'immagine internazionale dell'Ateneo	Aumentare la visibilità di UNITO come Ateneo innovativo e aperto a livello internazionale	Stato Avanzamento Lavori	Realizzazione di azioni comunicative a livello nazionale e internazionale; lancio del nuovo logo di UNITO; Avvio attività merchandising
FAVORIRE L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo tramite un uso maggiore dei dati disponibili, una formazione continua sul sistema di gestione documentale, l'individuazione di idonei strumenti digitali, l'uso di metodologie e strumenti per il BPR e l'individuazione della coerente strutturazione organizzativa	Aumentare l'efficacia e l'efficienza di alcuni processi chiave, tramite innovazioni procedurali e strumenti informatici di supporto	numero di processi rivisti a cui si è fornito contributo rispetto a procedure o strumenti informatici di supporto	Fornire contributo rispetto a commitment, procedure o strumenti informatici di supporto per almeno 4 processi indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo
Garantire efficacia dell'istruttoria per la costituzione di centri di interesse di ateneo	Aumentare la strutturazione delle regole di gestione dei diversi centri di 1° e 2° livello richiesti nel 2021 da docenti e programmazione strategica	Stato Avanzamento Lavori	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 4 Centri di interesse di Ateneo

## 5.2 La Performance Individuale delle Direttrici e dei Direttori delle Direzioni di Ateneo

Il Direttore Generale ha individuato per ogni dirigente quattro obiettivi individuali selezionandoli tra gli obiettivi di performance organizzativa, così come evidenziato nelle tabelle seguenti.

### Direzione Affari Generali e Patrimonio Culturale – Adriana BELLI

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Valorizzare il patrimonio culturale di Ateneo (Biblioteche, Musei e Archivi)	Aumentare la fruizione del patrimonio culturale dell'Ateneo attraverso la sua digitalizzazione e forme di innovazione	Stato Avanzamento Lavori	Redazione di un Piano di Lavoro 2022, formalizzazione della ricognizione del patrimonio <i>as is</i> delle biblioteche, degli archivi e dei musei e restituzione alla parte politica (VR e Delegati di riferimento) della ricognizione e impostazione idea progettuale
Integrare e innovare a 360° i servizi per la comunità studentesca, inclusi i servizi specifici per disabilità e DSA, in tutte le sedi di Ateneo	Migliorare e potenziare i servizi per la comunità studentesca Migliorare i servizi legati all'inclusione anche con attenzione alle sedi multicentriche dell'Ateneo.	Stato Avanzamento Lavori	Censimento dei servizi già erogati agli studenti (amministrativi, per l'inclusione, di supporto psicologico, per studenti internazionali, per il diritto allo studio, etc.) e definizione di un catalogo dei servizi consultabile dagli studenti. Disponibilità della road map di sviluppo/implementazione di nuovi servizi individuati a seguito di attività di ascolto e confronto con gli studenti in merito al catalogo precedentemente definito e diffuso
Garantire efficacia dell'istruttoria per la costituzione di centri di interesse di ateneo	Aumentare la strutturazione delle regole di gestione dei diversi centri di 1° e 2° livello richiesti nel 2021 da docenti e programmazione strategica	Stato Avanzamento Lavori	Documento di analisi di fattibilità e modello di gestione per 4 Centri di interesse di Ateneo, per gli ambiti di competenza
Realizzare azioni per il miglioramento servizi supporto OOCC di Ateneo (monitoraggio della revisione dell'impianto delle sedute)	Migliorare la programmazione delle sedute e delle attività degli Organi Collegiali Centrali di Ateneo	Stato Avanzamento Lavori	Report di monitoraggio semestrali (fino alle sedute del mese di novembre) e formalizzazione delle valutazioni complessive sulla revisione strutturale delle sedute introdotta nel 2022 e sulle azioni correttive applicate dopo il primo monitoraggio

**Direzione Bilancio e Contratti – Catia MALATESTA**

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Innovare il processo degli acquisti (incrementare l'utilizzo accordi quadro per acquisti nei poli, sperimentazione Amazon PA per determinate categorie merceologiche)	Ottimizzare le procedure di acquisto di alcune tipologie di beni/servizi individuando lo strumento giuridico più adeguato. Migliorare i tempi di acquisizione delle categorie merceologiche indicate in sperimentazione nella piattaforma Amazon	SAL1: Per l'ottimizzazione delle procedure di acquisto  SAL 2: Per l'avvio della sperimentazione "Amazon PA": SAL	SAL 1 Per ottimizzazione delle procedure: analisi dei volumi e delle tipologie di acquisto di Ateneo, individuazione delle principali tipologie di beni/servizi e relative procedure di acquisto da ottimizzare e avvio della predisposizione dei documenti necessaria alla procedura individuata  SAL 2 Per l'avvio della sperimentazione "Amazon PA": individuazione delle categorie merceologiche da gestire, formalizzazione e configurazione del workflow e delle linee guida operative e attuazione della sperimentazione su un Polo
Realizzare un'analisi sull'impatto Regolamento Unico Fondi e Commesse Esterne volto anche all'adeguamento alla nuova organizzazione ed alla omogeneizzazione del modello di ripartizione compensi	Migliorare la ricaduta applicativa del regolamento attraverso l'adeguamento all'assetto organizzativo attuale	Stato Avanzamento Lavori	Analisi dell'impatto della sperimentazione 2017, aggiornamento dei dati e dell'organizzazione riferiti al 2020 e definizione di proposta di modello attuativo del Regolamento Unico
Sperimentare il nuovo modello gestionale dei Master	Migliorare i servizi resi all'utenza, sia interna (Dipartimenti) sia esterna esterni (studenti) e degli utenti	Stato Avanzamento Lavori	Presentazione agli OOC della proposta di delibera del nuovo Regolamento master rivisto alla luce del nuovo modello gestionale
Realizzare azioni per il miglioramento servizi: avviare il passaggio all'applicativo UWEB Missioni	Nuova procedura missioni - Avviare il passaggio all'applicativo missioni Cineca: prosecuzione dell'attività avviata nel 2021	Stato Avanzamento Lavori	Documento di analisi dell'esito sperimentazione nelle strutture pilota e del cronoprogramma del passaggio delle strutture compatibile con il rilascio degli ulteriori sviluppi richiesti nel 2021 ed in attesa di formalizzazione. Estensione alle altre strutture della procedura individuata

**Direzione Didattica e Servizi agli Studenti – Massimo BRUNO**

<b>Obiettivo</b>	<b>Obiettivo di dettaglio</b>	<b>Indicatore: KPI/ Attività</b>	<b>Target 100%</b>
Integrare e innovare a 360° i servizi per la comunità studentesca, inclusi i servizi specifici per disabilità e DSA, in tutte le sedi di Ateneo	Migliorare e potenziare i servizi per la comunità studentesca Migliorare i servizi legati all'inclusione anche con attenzione alle sedi multicentriche dell'Ateneo.	Stato Avanzamento Lavori	Censimento dei servizi già erogati agli studenti (amministrativi, per l'inclusione, di supporto psicologico, per studenti internazionali, per il diritto allo studio, etc.) e definizione di un catalogo dei servizi consultabile dagli studenti. Disponibilità della road map di sviluppo/implementazione di nuovi servizi individuati a seguito di attività di ascolto e confronto con gli studenti in merito al catalogo precedentemente definito e diffuso
Innovare il processo della gestione delle sedute di laurea: proseguire con la digitalizzazione della domanda dei laureandi e delle interazioni con relatore, e creare una bacheca virtuale delle tesi unito	Aumentare il grado di dematerializzazione del processo di conseguimento titolo	Stato Avanzamento Lavori	Disponibilità di un documento di proposta delle nuove modalità di gestione dei processi di richiesta/approvazione del titolo tesi nei diversi CdS a seguito di una puntuale analisi as is e redazione di un documento di Valutazione dell'implementazione del sistema ESSE3 dando evidenza delle esigenze di Unito e degli impatti che ne potrebbero derivare sull'utenza studentesca, di docenza e amministrativa
Razionalizzare le customer rivolte alla comunità studentesca	Migliorare l'ascolto della popolazione studentesca (customer satisfaction)	Stato Avanzamento Lavori	Censimento e analisi dei questionari rivolti alla popolazione studentesca per l'individuazione di nuove modalità di consultazione (contenuti, tipologia di questionario e tempistiche di somministrazione) e messa a disposizione di un nuovo modello di questionario unico per gli immatricolati 22/23
Sperimentare il nuovo modello gestionale dei Master	Migliorare i servizi resi all'utenza, sia interna (Dipartimenti) sia esterna esterni (studenti) e degli utenti	Stato Avanzamento Lavori	Presentazione agli OCCC della proposta di delibera del nuovo Regolamento Master che dia evidenza degli indirizzi della Governance di Ateneo rispetto al nuovo modello organizzativo individuato sulla base dei dati rilevati nel 2021



**Direzione Edilizia e Sostenibilità – Sandro PETRUZZI**

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
<p>Aumentare la sostenibilità: realizzare azioni per riduzione impatto ambientale (compreso calcolo dell'impronta ambientale e check up consumi) e una relativa campagna di comunicazione</p>	<p>1. diminuire consumi di combustibili fossili. 2. diminuire emissioni di CO2. 3. aumentare la consapevolezza all'interno della comunità di Ateneo delle azioni intraprese attraverso campagna comunicazione/informazione delle azioni effettuate. 4. migliorare la qualità percepita relativamente alle azioni di sostenibilità</p>	<p>KPI 1.: % di azioni per la riduzione dell'impatto ambientale realizzate nell'ambito di quelle selezionate in base ai risultati dell'analisi dei consumi in Ateneo e alle scelte progettuali di edilizia sostenibile.  KPI2. SAL azioni per la sostenibilità</p>	<p>KPI: Almeno l'80% di azioni per la riduzione dell'impatto ambientale realizzate nell'ambito di quelle selezionate in base ai risultati dell'analisi dei consumi in Ateneo e alle scelte progettuali di edilizia sostenibile.  SAL: Attivazione delle azioni volte a ridurre e/o a migliorare l'impatto ambientale dell'Ateneo per il 2022 quali: la sottoscrizione di nuove convenzioni sulla mobilità sostenibile (prosecuzione attività 2021) ; l'installazione di mq di pannelli fotovoltaici (prosecuzione attività 2021) ; la valutazione dell' impatto ambientale delle emissioni di CO2 dei veicoli di servizio con motore a combustione interna al fine di suggerire un'eventuale sostituzione con veicoli full elettrici; l'installazione dell'impianto geotermico nuova serra Grugliasco; il relamping di un edificio di Ateneo; l'avvio della sostituzione parziale dei serramenti a Palazzo Campana; l'installazione di un impianto fotovoltaico sul tetto di un edificio universitario.</p>
<p>Re-inventing Unito: realizzare progetti di fattibilità finalizzati alla partecipazione al bando</p>	<p>Garantire il rispetto delle tempistiche previste dal bando MUR per la presentazione delle proposte progettuali e garantire il rispetto delle tempistiche di realizzazione dei progetti finanziati</p>	<p>KPI: n° di interventi presentati/n° di interventi previsti nel programma approvato dall'Ateneo SAL previste da bando 2022 (presentazione progetti/inizio lavori) - (i SAL sono riferiti al programma complessivo 2022)</p>	<p>KPI: Presentazione di almeno l'80% degli interventi previsti nel programma approvato dall'Ateneo SAL: Disponibilità dei documenti di fattibilità tecnica ed economica, definitivi/esecutivi degli interventi ed inizio lavori</p>
<p>Migliorare l'accessibilità negli spazi fisici di Ateneo</p>	<p>Migliorare l'accessibilità alle sedi di Ateneo da parte di persone con disabilità</p>	<p>n° di interventi realizzati/n° di interventi previsti nel programma 2022</p>	<p>Realizzazione dell'80%-100% dei lavori previsti nel programma 2022 al fine di migliorare l'accessibilità alle sedi di Ateneo da parte di persone con disabilità</p>
<p>Progredire nel percorso di gestione in qualità del patrimonio immobiliare</p>	<p>Aumentare le capacità di controllo, diagnosi, pianificazione dei processi, migliorare, digitalizzare e semplificare i processi e l'organizzazione</p>	<p>Stato avanzamento lavori</p>	<p>Disponibilità del sistema documentale dei processi e dei modelli selezionati ai fini della certificazione di processo SGQ ISO9001: "Progettazione, realizzazione e collaudo di opere di Edilizia Universitaria" e relative procedure "Assegnazione degli spazi dell'Università degli Studi di Torino"</p>

**Direzione Personale – Teresa FISSORE**

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Innovare il processo della programmazione PTA per un'efficace allocazione delle nuove risorse	migliorare il processo di distribuzione dei punti organico tra le direzioni	Stato Avanzamento Lavori	analisi e messa a punto di criteri di distribuzione dei P.O tra le Direzioni, definizione di linee guida sperimentali di applicazione degli stessi e applicazione sperimentale delle linee guida ai PO 2021
Innovare il processo dei concorsi: individuare nuovi strumenti per la gestione delle procedure di concorso e aumentare l'informatizzazione	aumentare l'informatizzazione del processo dei concorsi	Stato Avanzamento Lavori	sperimentazione di uno strumento di digitalizzazione della procedura concorsuale e documentazione istruttoria procedura di acquisto
Realizzare un'analisi sull'impatto Regolamento Unico Fondi e Commesse Esterne volto anche all'adeguamento alla nuova organizzazione ed alla omogeneizzazione del modello di ripartizione compensi	Migliorare la ricaduta applicativa del regolamento attraverso l'adeguamento all'assetto organizzativo attuale	Stato Avanzamento Lavori	Analisi dell'impatto della sperimentazione 2017, aggiornamento dei dati e dell'organizzazione riferiti al 2020 e definizione di proposta di modello attuativo del Regolamento Unico
Realizzare azioni per migliorare il rapporto di lavoro con soggetti con disabilità	1) Migliorare la fruizione di benefici gestionali, economici e previdenziali, da parte delle persone con disabilità, attraverso l'implementazione del fascicolo del personale 2) Migliorare il processo di inserimento lavorativo dei nuovi assunti con disabilità 3) Migliorare l'autonomia del personale con disabilità nell'accedere alle strutture e agli edifici di Unito 4) Migliorare l'informazione, rivolta ai dipendenti con disabilità, per ottimizzare la fruizione di istituti dedicati (permessi, particolari percorsi di previdenza e quiescenza, azioni positive)	KPI 1: % delle anagrafiche riferite al personale con disabilità caricati sul sistema gestionale SAL 1: riferito a mappatura accessibilità strutture	KPI 1: Almeno il 70% delle anagrafiche relativi a disabilità caricati sul sistema gestionale SAL: mappatura accessibilità di almeno 3 ulteriori edifici (definire eventuali nuovi interventi di logistica, arredo dei locali, manutenzione ordinaria e straordinaria, accomodamenti ragionevoli, revisione e sviluppo di nuovi contenuti, canali informativi e modalità di comunicazione)

## Direzione Ricerca – Antonella TROMBETTA

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Innovare il processo della gestione amministrativa dei dottorati di ricerca, utilizzando strumenti per la digitalizzazione delle procedure e la trasparenza sull'assegnazione delle risorse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. aumentare il grado di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi</li> <li>2. analisi dettagliata dei processi relativi ai servizi per il dottorato di ricerca</li> <li>3. migliorare il monitoraggio dei flussi e dei carichi di lavoro</li> <li>4. migliorare il grado di soddisfazione degli utenti (dottorandi) anche in ottica accreditamento periodico</li> <li>5. migliorare la trasparenza dei criteri per valutazione dei corsi di Dottorato e la relativa distribuzione delle risorse</li> </ol>	<p>SAL 1. realizzazione e partecipazione al programma formativo;</p> <p>SAL 2: numero di utenze attivate per le piattaforme;</p> <p>SAL 3. attivazione del servizio di help-desk per i dottorandi</p> <p>SAL 4 : operatività del servizio web per la consultazione della valutazione e delle risorse assegnate</p>	<p>SAL 1: Partecipazione di almeno 15 persone al programma formativo precedentemente individuato</p> <p>SAL 2: Configurazione della piattaforma Esse3, Pica e U-GOV/CSA e attivazione di almeno 3 utenze per ogni piattaforma</p> <p>SAL 3: Configurazione e attivazione del servizio di help-desk per i dottorandi online</p> <p>SAL 4: Configurazione e attivazione del servizio web di distribuzione per la consultazione della valutazione e delle risorse utili all'attivazione del XXXVIII ciclo</p>
Supportare la strategia Unito per PNRR: UNITORR	Massimizzare la strategia UNIToRR per il 2022, migliorare la sinergia tra governace e direzioni coinvolte	Stato Avanzamento Lavori	Monitoraggi periodici infrannuali e reportistica al 31/12/2022 su numero di riunioni di supporto, numero e tipologia di proposte presentate, massa critica in termini numerici e di valore economico
Rendere operativo lo "SPAZIO UNITO RICERCA"	Disporre di un'informazione sempre aggiornata, flessibile e integrata del "saper fare" di UniTO; Avere un unico data entry per la registrazione di dati e informazioni; Facilitare i processi di monitoraggio e restituzione dei risultati fornendo strumenti utili per i processi di decision making ; Facilitare la conoscenza tra enti esterni e università individuando un linguaggio comune (organizzazione per macro-aree e aree di ricerca e competenza); Potenziare il ruolo strategico dell'Ateneo di promotore di benessere e sviluppo sociale, culturale ed economico promuovendo e alimentando il valore di Unito come partner e consulente ad alto impatto, anche attraverso la comunicazione sistematica di casi di successo e best practices; Rafforzare le relazioni dell'Ateneo con il territorio e i diversi portatori di interesse, creando opportunità di incontro e interazione inedite attraverso uno strumento di presentazione e connessione; facilitare il processo di condivisione di infrastrutture, archivi, open data, risorse..tra Unito e enti esterni	Stato Avanzamento Lavori	Progettazione, configurazione e attivazione dell'applicativo SUPER (architettura dell'informazione e UX). Disponibilità dei documenti interni di definizione dell'architettura dell'informazione e UX e di definizione di processi, monitoraggio e sostenibilità
Definire la roadmap per l'Open Science	avviare il processo di supporto alla progettazione scientifica per quanto riguarda strumenti e contenuti per la compliance ai principi dell'open science	Stato Avanzamento Lavori	Elaborazione di un Piano di azioni di Ateneo per l'Open Science, che comprenda azioni di formazione e di creazione di strumenti e condizioni che permettano di realizzare fattivamente l'OS. Costituzione di un gruppo di lavoro e progettazione delle loro attività finalizzate all'attuazione del Piano. Disponibilità della roadmap e del documento di programmazione del percorso informativo formativo sugli strumenti per l'OS

**Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning – Angelo SACCA'**

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
FAVORIRE L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo tramite un uso maggiore dei dati disponibili, una formazione continua sul sistema di gestione documentale, l'individuazione di idonei strumenti digitali, l'uso di metodologie e strumenti per il BPR e l'individuazione della coerente strutturazione organizzativa	Aumentare l'efficacia e l'efficienza di alcuni processi chiave, tramite innovazioni procedurali e strumenti informatici di supporto	numero di processi rivisti a cui si è fornito contributo rispetto a procedure o strumenti informatici di supporto	Quattro processi rivisti a cui si è fornito contributo rispetto a procedure o strumenti informatici di supporto
Sfruttare le opportunità dell'Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose: Estensione copertura sensoristica nelle aule ed interconnessione al sistema informativo di Ateneo	Aumentare il patrimonio informativo dell'Ateneo di dati ambientali attraverso una architettura di sensori nelle aule interconnessi ai sistemi informativi di Ateneo.	Stato Avanzamento Lavori	Acquisizione documentazione output del progetto premiale 2021, prototipo di rete IoT e di integrazione di alcuni sensori. Disponibilità del piano di installazione dei sensori nelle aule e del documento di definizione dei set di dati trasmessi dai sensori. Installazione di almeno 50 sensori e disponibilità del documento di programmazione di azioni come conseguenza della rilevazione dei dati
Migliorare l'accessibilità virtuale ampliando l'accesso a testi in formato digitale, in formati adattati per utenti con disabilità e DSA, anche per insegnamenti con formule matematiche	Aumentare l'accessibilità dei contenuti multimediali (audio/video) inerenti materie scientifiche, in particolare che contengono formule matematiche, nell'ambito dei processi della didattica on line.	1. SAL  2. numero di account docenti coinvolti nella sperimentazione del servizio	KPI 1. disponibilità documento di analisi per trasformare la soluzione prototipale in servizio di trascrizione videolezione con formule matematiche e avvio del servizio di sottotitolazione e contestuale avvio servizio di supporto. Disponibilità documento degli scenari organizzativo/gestionali per la generalizzazione del servizio ai docenti interessati KPI 2. Coinvolgimento di 3 account docenti
Realizzare azioni per il miglioramento servizi analisi di fattibilità relativa alle possibili coperture assicurative relative ai cyber risk	Migliorare la tutela dell'Ateneo e delle persone da possibili danni derivanti da attacchi informatici	Stato Avanzamento Lavori	Acquisizione, ricognizione e analisi delle procedure esistenti; analisi con indicatori di rischio di interesse per la valutazione del premio assicurativo; azioni per attenuare gli indicatori di rischio e formulazione di una della proposta e/o stipula di copertura assicurativa

**Direzione Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane e Supporto Istituzionale ai Dipartimenti –  
Vilma Angela GARINO**

Obiettivo	Obiettivo di dettaglio	Indicatore: KPI/ Attività	Target 100%
Innovare il processo di gestione della Performance	migliorare l'efficacia del monitoraggio della performance organizzativa migliorare la capacità di gestione degli obiettivi progettuali	Stato Avanzamento Lavori	Documento di Analisi AS-IS del processo della Performance e dei sistemi informativi a supporto che dia evidenza delle criticità rilevate e delle proposte di miglioramento (con focus sul monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa e strumenti per la gestione dei progetti). Relazione sulla sperimentazione delle soluzioni individuate e introdotte sugli obiettivi del Piano 2022.
Attuare un Bilancio di Competenze per il personale TA	1. Somministrazione questionario individuale al personale TA di categoria D e C per rilevare la motivazione a entrare a far parte del progetto di bilancio competenze 2. Somministrazione Assessment di potenziale al personale individuato nella fase precedente (non più di 100 persone per il 2022) 3. Colloquio individuale al personale coinvolto per elaborazione bilancio competenze 4. Elaborazione profilo di sintesi individuale a disposizione dell'Amministrazione	SAL	Definizione dei profili di ruolo, dell'ambito di interesse, del campione di personale coinvolto e del questionario da somministrare. Realizzazione di azioni di comunicazione del progetto. Somministrazione del questionario e successiva elaborazione dati
Favorire l'innovazione dei processi indicati nel Piano Integrato come BPR di ateneo e di polo tramite un uso maggiore dei dati disponibili, una formazione continua sul sistema di gestione documentale, l'individuazione di idonei strumenti digitali, l'uso di metodologie e strumenti per il BPR e l'individuazione della coerente strutturazione organizzativa	Aumentare l'efficacia e l'efficienza di alcuni processi chiave, tramite innovazioni procedurali e strumenti informatici di supporto	numero di processi rivisti a cui si è fornito contributo rispetto a procedure o strumenti informatici di supporto	Quattro processi rivisti a cui si è fornito contributo per gli ambiti di competenza
Attuare scambi per il personale ta con riferimento agli Atenei nazionali	valorizzare le competenze e le professionalità del personale TA di Ateneo migliorare e incentivare network professionali sviluppare capacità di confronto e sviluppo problem solving	Stato Avanzamento Lavori	Individuazione ambiti di interesse e attivazione di almeno due progetti formativi di mobilità di personale TA (personale Direzioni e Dipartimenti) di Ateneo

## 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 2022 per il Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Obiettivo	Indicatore: KPI/	Target
Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024 da parte delle pubbliche amministrazioni, inserito all'interno del Piao	SAL	Inferiore al target base: acquisizione della documentazione 2021 Base: disponibilità bozza Intermedio: disponibilità della documentazione definitiva Massimo: disponibilità del documento approvato dagli Organi entro il 30/04/2022
Monitoraggio dell'attuazione del Piano PTPCT	Percentuale azioni di prevenzione realizzate rispetto a quelle pianificate (%)	Inferiore al target base: 0-60% Base: 60%-75% Intermedio: 76%-90% Massimo: 91%- 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**

Nel bilancio di previsione trovano copertura gli eventuali costi diretti legati agli obiettivi così come dichiarati nel piano e i costi del personale.

Eventuali ulteriori spese non inserite in bilancio potranno essere realizzate solo in seguito ad una valutazione degli Organi competenti.