



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione in prima lettura con delibera n. 13/2013/V/1 del 20 dicembre 2013 e in via definitiva con delibera n. 1/2014/V/1 del 28 gennaio 2014)

INDICE

PREMESSA	3
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER.....	5
Sintesi delle informazioni sull'Ateneo	5
1.1.1 Le caratteristiche organizzative e gestionali	5
Le attività dell'Ateneo	8
1.1.2 La formazione	8
1.1.3 La ricerca	9
2 IDENTITÀ	10
L'Università di Torino "in cifre"	10
Mandato istituzionale, Missione e Valori.....	20
3 ANALISI DEL CONTESTO	21
Analisi del contesto interno	22
3.1.1 Punti di forza e di debolezza	22
Analisi del contesto esterno.....	23
3.1.2 Opportunità e Minacce	23
4 DALLE LINEE STRATEGICHE AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	25
L'Albero della Performance.....	25
La definizione delle Finalità strategiche	27
La definizione degli Obiettivi strategici	29
La definizione degli Obiettivi operativi	32
5 COERENZA DEL PIANO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA	36
6 AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	39
Risultati conseguiti nel 2013	39
Azioni previste nel 2014	40
7 ALLEGATI.....	40
allegato 1 – Sintesi ciclo della performance 2014-2016	41
allegato 2 – Linee strategiche	42
allegato 3 – Indicatori Strategici.....	46
allegato 4 – Obiettivi del Direttore Generale.....	47
allegato 5 – Obiettivi comuni dei Dirigenti	50
allegato 6 – Obiettivi specifici dei Dirigenti.....	51

PREMESSA

Il d.lgs. 150/2009 è uno degli interventi normativi che negli anni recenti hanno stimolato l'introduzione/rafforzamento anche nelle Università, di strumenti di pianificazione, programmazione, valutazione interna ed esterna, avviando un percorso normativo per valorizzare l'importanza, per il governo di ciascuna università e dell'intero sistema, dell'utilizzo di strumenti di management che massimizzino l'efficienza e l'efficacia del sistema stesso.

L'applicazione del decreto citato richiede una fase di armonizzazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti, processi, anche in funzione delle indicazioni che perverranno dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca).

L'ambito di applicazione del decreto riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo.

Il Piano della performance (di seguito Piano) è un documento programmatico triennale che, come previsto dal citato decreto, dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della performance dell'Amministrazione.

La finalità ultima del Piano è quella di orientare le strutture organizzative e il personale dell'Ateneo verso il perseguimento sinergico degli obiettivi che l'Ateneo si pone, in modo che siano coerenti fra loro e con quelli del sistema universitario nazionale e in modo che si possa rendere conto a tutti gli interessati dei risultati raggiunti dall'Ateneo.

Il Piano è stato redatto a cura della Direzione Programmazione, Qualità, Valutazione in collaborazione con la Direzione Organizzazione, Gestione e Sviluppo Risorse Umane, utilizzando gli esistenti strumenti di programmazione e rendicontazione con riferimento a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dell'Ateneo (di seguito SMVP) e facendo riferimento ai principi espressi nelle delibere CIVIT relative al ciclo della performance, in attesa di indicazioni specifiche da parte dell'ANVUR.

Il documento tiene inoltre conto delle raccomandazioni espresse nel 2013 dal Nucleo di Valutazione.

Il Piano 2014-2016 segna una rilevante discontinuità rispetto alle edizioni precedenti: il 1° ottobre 2013 ha iniziato il suo mandato per il periodo 2013-2019 il Rettore Gianmaria Ajani eletto il 18 aprile 2013.

Con l'insediamento del Rettore è stato immediatamente attivato il processo per la costruzione del Piano Strategico di Ateneo, che rappresenta il documento essenziale per la successiva connessa costruzione dei Programmi Triennali, annuali, del bilancio e del Piano della Performance.

Visti i tempi limitati e l'obiettivo di condivisione ampia del Piano Strategico con tutte le componenti dell'Ateneo, il Rettore ha ritenuto preferibile avviare immediatamente la costruzione di Linee strategiche per il 2014 anche ai fini della predisposizione del bilancio di previsione 2014 e del Piano della Performance 2014-2016, rinviando ad una fase immediatamente successiva la costruzione del Piano Strategico.

Il 6 novembre 2013 l'Ateneo ha adottato le Linee strategiche 2014, documento di programmazione che delinea finalità, obiettivi e azioni strategiche dell'Ateneo da considerarsi come primi indirizzi politici che troveranno più ampio sviluppo nel Piano strategico di lungo periodo, i cui lavori saranno avviati a breve.

Le Linee strategiche sono state predisposte con il contributo dei Dipartimenti e tenendo anche conto delle Linee di indirizzo ministeriali sulla programmazione 2013-2015 del sistema universitario, esplicitate con apposito decreto ministeriale del 26 settembre 2013 e al momento della stesura del presente documento in corso di registrazione alla Corte dei Conti.

Successivamente sono stati definiti gli indicatori chiave e relativi target su cui sarà effettuato il monitoraggio e la rendicontazione periodica delle Linee strategiche.

Proprio per marcare lo sforzo unitario condotto, il Rettore e il Direttore Generale hanno ritenuto, con l'obiettivo di costruire un legame forte tra Linee strategiche, bilancio e attuazione delle stesse, di predisporre il Piano della Performance in parallelo rispetto al Bilancio di previsione 2014, per un'approvazione contestuale degli stessi a dicembre 2013.

Il presente documento è strutturato in capitoli, di seguito brevemente illustrati.

I capitoli 1 e 2 espongono le caratteristiche organizzative e gestionali salienti dell'Ateneo, inclusa una panoramica dei dati più significativi sul profilo di Ateneo (dipendenti, studenti, offerta formativa, sedi territoriali, servizi agli studenti, sistemi informativi, ricerca e dati sul bilancio), proseguendo poi nel capitolo 3 con un'analisi del contesto interno ed esterno entro cui l'Ateneo opera in funzione del suo mandato istituzionale.

I capitoli 4, 5 e 6 espongono i contenuti veri e propri del Piano, descrivendo gli Obiettivi strategici dell'Ateneo e successivamente esponendo la loro declinazione negli Obiettivi operativi per le responsabilità coinvolte nel 2014:

- Direttore Generale
- Dirigenti
- Personale di categoria EP

Il capitolo 7 esplicita il collegamento tra obiettivi e risorse stanziare, mentre l'ultimo capitolo riporta gli ambiti e le azioni di miglioramento realizzate nel 2013 e quelle identificate per il 2014, in coerenza al percorso di progressiva implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ateneo.

Vengono infine inserite in allegato una sintesi del ciclo della Performance, le Linee e gli indicatori strategici e gli obiettivi del Direttore Generale e dei Dirigenti.

In rispetto del principio di trasparenza, Il Piano della Performance è pubblicato sul sito www.unito.it nella sezione "Amministrazione Trasparente". Al Piano sarà infine allegato il Piano delle azioni positive per le Pari Opportunità, una volta approvato.

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

SINTESI DELLE INFORMAZIONI SULL'ATENEO

L'Università degli Studi di Torino è un ateneo storico fondato nel 1404 su iniziativa di Ludovico di Savoia-Acaia. Molti tra i protagonisti della storia sociale, politica e scientifica del nostro Paese si sono formati all'Università di Torino, da Antonio Gramsci a Giovanni Giolitti, da Amedeo Avogadro a Tullio Regge, da Arturo Graf ad Antonello Venturi, da Giovanni Dalmasso a Paolo Braccini; naturalmente una menzione particolare meritano i tre premi Nobel Salvatore Luria, Renato Dulbecco e Rita Levi Montalcini (tutti allievi della Scuola di Anatomia dell'Ateneo creata da Giuseppe Levi) e i due Presidenti della Repubblica Italiana Luigi Einaudi e Giuseppe Saragat.

Con circa 70.000 studenti di I, II e III livello e 4.000 dipendenti (docenti e tecnici-amministrativi) è oggi uno dei grandi atenei italiani con varie sedi, prevalentemente urbane, dislocate su sette poli principali, dove si svolge la ricerca scientifica e l'attività didattica, che coprono tutte le discipline ad eccezione dell'Ingegneria e dell'Architettura. Le biblioteche universitarie comprendono un patrimonio librario di più di 2 milioni e mezzo di volumi, tra cui 100.000 libri antichi. L'Università gestisce inoltre un Orto Botanico e diversi Musei che offrono un importante patrimonio in beni culturali con le loro antiche collezioni scientifiche. Numerose sono le collaborazioni internazionali anche extra europee; in particolare con i paesi dell'America Latina, dell'area mediterranea, l'India e la Cina.

1.1.1 Le caratteristiche organizzative e gestionali

In attuazione della legge 240/2010 gli assetti strutturali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando un'organizzazione articolata nelle seguenti strutture:

- **Dipartimenti:** rappresentano le strutture primarie e fondamentali, omogenee per fini e per metodi, dove si svolgono l'attività di ricerca e le attività didattiche e formative.
- **Scuole:** sono le strutture di raccordo tra i Dipartimenti per la gestione dell'offerta formativa di riferimento nonché di supporto alle attività formative.
- **Centri di ricerca interdipartimentali e Centri di servizi:** i Centri di ricerca interdipartimentali sono strutture dirette allo svolgimento di specifiche attività di ricerca di carattere interdisciplinare o tematico, aventi particolare rilevanza e complessità. I Centri di servizi sono costituiti allo scopo di fornire servizi comuni tecnico-amministrativi a più Dipartimenti.
- **Strutture didattiche speciali:** a esse è demandato il compito di coordinare attività didattiche speciali o strutture didattiche complesse in relazione a più Corsi di studio tra loro affini e correlati, afferenti a uno o più Dipartimenti.

- **Amministrazione Centrale:** è preposta all'attuazione degli indirizzi e degli Obiettivi operativi di Ateneo definiti dagli Organi accademici fornendo i servizi amministrativi di supporto secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, anche nei confronti delle strutture dipartimentali, cui fornisce servizi di raccordo e consulenza.

Il sistema di governance prevede i seguenti organi dell'Ateneo:

Il **Rettore** è il rappresentante legale dell'Università. Esercita funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Ha inoltre compiti di impulso, attuazione e vigilanza, assicurando che ogni attività dell'Università si svolga secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Garantisce il raccordo tra gli Organi di Governo dell'Ateneo.

Il **Senato Accademico** è l'organo di indirizzo, di programmazione e di coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, fatte salve le attribuzioni delle singole strutture scientifiche e didattiche.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo che svolge le funzioni di indirizzo strategico dell'Ateneo, sovrintende alla gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico, fatti salvi i poteri delle strutture alle quali è attribuita ai sensi dello Statuto autonomia gestionale e di spesa.

Il **Direttore Generale**, sulla base degli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali, al fine di garantire la legittimità, l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo.

Sono organi di controllo: il Collegio dei Revisori dei Conti e il Nucleo di valutazione.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** controlla l'attività economico-finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università nelle sue diverse articolazioni organizzative.

Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo**, a prevalente composizione esterna, adempie alle funzioni di valutazione in tema di ricerca, dottorati di ricerca, offerta formativa, didattica, rilevazione dell'opinione degli studenti, diritto allo studio, gestione amministrativa. Assume inoltre in sé le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) previsto dal d.lgs. 150/2009.

Sono organi ausiliari: il Consiglio degli Studenti e il Comitato Unico di Garanzia. Il **Consiglio degli Studenti** coordina l'attività dei rappresentanti degli studenti e il **Comitato Unico di Garanzia** ha compiti in ambito di pari opportunità, valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Il processo di riorganizzazione in attuazione della L. 240/2010 ha comportato un impatto profondo: l'aggregazione dei Dipartimenti, dimezzati nel numero -da 55 a 27- e potenziati nelle competenze; la disattivazione delle 13 Facoltà e l'istituzione delle 6 Scuole.

Con l'anno 2013 si è completata la transizione ai nuovi organi, in effetti il 1° ottobre, come già citato, è iniziato il mandato del Rettore eletto ai sensi del nuovo Statuto in applicazione della L. 240/2010 e il 24 ottobre 2013 si è insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione, composto ai sensi della suddetta legge.

È utile sottolineare che il nuovo assetto della governance dell'Ateneo ha reso necessaria una riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, avviata sperimentalmente nel 2013 e che viene rivista e ridisegnata a partire dal 2014 (vedasi nuovo schema in Figura 3 pag.15) per renderla più coerente con il nuovo modello di cui alla L. 240/2010 e alle Linee strategiche definite su impulso del rettore appena insediatosi.

La nuova organizzazione risponderà ai seguenti principi approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 novembre 2013:

- coerenza tra Finalità strategiche definite dagli Organi di Governo e decisioni organizzative;
- organizzazione dei servizi tecnici e amministrativi sviluppata in base a logiche di servizio per tutta l'utenza, interna ed esterna;
- apertura al cambiamento e al miglioramento continuo e adozione di un approccio all'organizzazione sperimentale teso alla ricerca di nuove soluzioni organizzative, anche attraverso l'utilizzo di casi pilota;
- adozione di scelte organizzative capaci di evitare la frammentazione dei processi lavorativi e l'ottimizzazione dei processi decisionali, attraverso la riduzione della catena gerarchica e opportuni accorpamenti di servizi e funzioni omogenee;
- adozione di assetti organizzativi snelli che consentano di realizzare una graduale e progressiva redistribuzione del personale a potenziamento dei servizi a diretto supporto delle attività di didattica e di ricerca, della loro dimensione internazionale e a sostegno dello sviluppo di progetti e servizi innovativi e in particolare il potenziamento di:
 - sistema di interazione tra Direzioni e Dipartimenti;
 - interventi di razionalizzazione dei processi in una logica di semplificazione delle attività tecniche e amministrative;
 - sistemi informativi e uso sistematico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
 - interventi di sviluppo del personale secondo la logica delle competenze;
 - sistemi di programmazione e controllo di gestione in una logica di controllo in itinere finalizzato ad individuare tempestivamente le eventuali criticità e ad adottare immediatamente ogni azione risolutiva;
 - servizi di comunicazione interna ed esterna;
 - sistema di *internal auditing* e di valutazione dei rischi;

- integrazione dei sistemi di programmazione e controllo, di qualità e dei sistemi di valutazione (organizzativa e individuale) previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, massimizzando le sinergie ed evitando le duplicazioni.
- le Direzioni sono dedicate a: 1) gestire le funzioni e i processi amministrativi di interesse generale di Ateneo; 2) realizzare progetti innovativi di valenza strategica o svolgere funzioni di integrazione tra più unità organizzative dell'Ateneo o presidiare i rapporti con enti esterni.

LE ATTIVITÀ DELL'ATENEO

1.1.2 La formazione

A partire dall'a.a. 2012/13 i corsi di studio, prima gestiti dalle Facoltà, sono attivati su proposta dei Dipartimenti e sono gestiti dagli stessi, nella maggior parte dei casi, con il coordinamento delle Scuole. I Corsi di studio sono articolati in:

- un primo livello al termine del quale si ottiene la Laurea
- un secondo livello al termine del quale si ottiene la Laurea magistrale o un Master per i laureati di I livello
- un ciclo unico per l'ottenimento della Laurea magistrale
- un terzo livello per la formazione post-laurea (corsi di specializzazione, di perfezionamento, master per laureati di II livello e dottorati di ricerca)

La durata dei Corsi di studio è misurata in crediti formativi universitari (CFU), pari a 60 per ciascun anno di corso. Sono inoltre previste possibilità di approfondimento trasversali ai tre cicli di studi attraverso i master universitari (di primo o di secondo livello), che hanno un carattere prevalentemente professionalizzante, e la Scuola di Studi Superiori che ha attivato percorsi di eccellenza verso alte professionalità.

Si riporta lo Schema del Sistema Universitario in Italia (DM 270/04).

Tabella 1 – Schema offerta formativa ex DM 270/04

CORSO DI STUDIO	TITOLO ACCADEMICO	CFU	ANNI
1° Ciclo			
Corso di Laurea	Laurea	180	3
2° Ciclo			
Corso di Laurea Magistrale	Laurea Magistrale	120	2
Corso di Master Universitario di 1° livello	Master Universitario di 1° livello	60+	1+
Ciclo unico (1+2)			
Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico	Laurea Magistrale	300 (360)	5 (6)
3° Ciclo			
Corso di Dottorato di Ricerca	Dottorato di Ricerca		3+
Corso di Specializzazione di 2° livello	Diploma di Specializzazione di 2° livello	60-300	1-5
Corso di Master Universitario di 2° livello	Master Universitario di 2° livello	60+	1+

I corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico sono assoggettati al Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA) previsto dalla legge 240/10 e definito nel decreto legislativo 19/2012 che ha dato avvio al processo di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca. L'avvio del sistema AVA è stato reso possibile con il successivo DM 47/2013 che ha previsto gli indicatori e i criteri per l'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio.

I corsi di studio sono quindi coinvolti in attività di autovalutazione attraverso la redazione di rapporti di riesame su cui i Dipartimenti basano la progettazione dei percorsi formativi dell'anno seguente e hanno richiesto a livello di Ateneo l'organizzazione di un adeguato supporto amministrativo e informatico. Le attività svolte nel 2013 hanno portato a una prima valutazione positiva da parte dell'Agenzia Nazionale della Valutazione (ANVUR) poiché tutti i corsi di studio offerti dall'Ateneo per l'a.a. 2013/2014 e le loro relative sedi hanno ottenuto l'accREDITamento iniziale.

I Corsi di dottorato offerti dall'Ateneo sono organizzati in quattro Scuole in base all'ambito scientifico (Scienze della Natura, Scienze della Vita, Scienze Sociali, Economiche e Giuridiche e Scienze Umanistiche).

Dall'anno 2013 con l'emanazione del D.M. 45/2013 anche l'attivazione dei corsi di dottorato è sottoposta a un sistema di assicurazione della qualità, attraverso un accREDITamento iniziale e successivi accREDITamenti periodici da parte del Ministero, sulla base delle indicazioni fornite dell'ANVUR.

Attualmente è in corso la fase sperimentale di verifica dei requisiti da parte dell'ANVUR su un campione di circa 100 dottorati italiani per la definizione degli indicatori e delle modalità di accREDITamento che verranno utilizzati a partire dal prossimo ciclo di attivazione dei dottorati. L'Università di Torino partecipa a questa fase sperimentale con due corsi di dottorato.

L'offerta formativa include servizi di accoglienza, tutorato e assistenza agli studenti, con servizi specifici per gli studenti stranieri e disabili.

1.1.3 La ricerca

La ricerca nell'Università di Torino è da sempre caratterizzata dal forte e fondamentale legame con l'attività formativa e dalla multidisciplinarietà dei settori scientifico-disciplinari d'indagine.

Le attività di ricerca si svolgono nei 26 Dipartimenti dell'Ateneo, in un Dipartimento Interateneo (con il Politecnico di Torino), in alcuni Centri di ricerca di natura interdipartimentale. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano nei Dipartimenti e Centri, dagli assegnisti e dai dottorandi di ricerca.

Le risorse per la ricerca universitaria hanno subito una progressiva riduzione durante questi anni di recessione economica, ma l'Ateneo per contrastarne gli effetti ha avviato una serie di iniziative volte a migliorare la propria capacità di attrazione di risorse, avvalendosi del sostegno di soggetti finanziatori esterni con cui ha sottoscritto degli accordi pluriennali.

In particolare con i finanziamenti della Compagnia di San Paolo è stato istituito un ufficio che dal 2011 al 2013 si è occupato di migliorare l'attrazione di fondi sui progetti europei del VII Programma Quadro e dal 2014 estenderà la propria azione ad altri programmi competitivi.

I risultati della produzione scientifica dell'Ateneo, analizzati tramite gli indicatori bibliometrici utilizzati dalle principali graduatorie internazionali delle università, lo collocano nel contesto mondiale in una posizione che si avvicina alla 200esima per qualità della ricerca (indici di impatto) dopo un centinaio di università europee, e tra la seconda e la quinta posizione tra le università italiane comparabili per dimensione, registrando negli anni un costante miglioramento dei punteggi che si riferiscono agli indicatori di performance della ricerca.

Per quanto riguarda l'esercizio di valutazione nazionale della ricerca per il periodo 2004-2010, recentemente concluso (VQR) che si è avvalso oltre che di indicatori bibliometrici anche di valutazioni soggettive tramite la peer review per le aree disciplinari a cui questi non si possono applicare, l'Ateneo di Torino ha ottenuto una valutazione media superiore alla media nazionale in 11 aree su 14 presenti (indicatore R), mentre ha presentato prodotti eccellenti in numero superiore alla media nazionale in 10 aree (indicatore X).

A conferma del posizionamento segnalato dai ranking internazionali, l'Ateneo si è collocato in dieci aree scientifiche nelle prime sei posizioni della graduatoria nazionale della VQR (tra i Grandi atenei); nello specifico, l'Ateneo occupa la prima posizione nell'area delle Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche; la seconda posizione nelle aree delle Scienze Fisiche e delle Scienze Mediche; la terza nell'area delle Scienze Biologiche; la quarta nell'area delle Scienze Chimiche; la quinta nelle aree delle Scienze agrarie e veterinarie e delle Scienze Giuridiche e la sesta nelle aree delle Scienze della Terra e delle Scienze dell'Antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche. Inoltre nell'area di Ingegneria industriale e dell'informazione l'Ateneo si è collocato al primo posto tra i Piccoli atenei (in quanto per prodotti conferiti in tale area l'ateneo di Torino rientra nel segmento dimensionale delle piccole strutture, numerose nell'area considerata).

2 IDENTITÀ

L'UNIVERSITÀ DI TORINO "IN CIFRE"

In questa sezione sono esposti sinteticamente alcuni dati sugli aspetti ritenuti più significativi per gli *stakeholder*, in relazione all'organizzazione, al personale, agli studenti, all'offerta formativa, ai servizi per gli studenti, ai sistemi informativi, alla ricerca ed alle principali grandezze finanziarie dell'ateneo. In particolare, le figure 1, 2 e 3 rappresentano l'organigramma generale dell'Ateneo, il raccordo tra Scuole e Dipartimenti e l'organigramma delle Direzioni dell'Amministrazione Centrale in essere dal 1° gennaio 2014 a seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale.

Segue poi un'analisi quali-quantitativa del personale (tabelle da 2 a 5) con dati aggiornati al 31 ottobre 2013. La Tabella 2 riporta per completezza anche l'organico al 15 novembre 2013 per dare visibilità all'effetto delle cessazioni programmate che di norma avvengono nei primi giorni del mese di novembre.

La tabella 6 si sofferma sulle principali sedi dell'Università raggruppate per poli geografici e relative metrature.

La tabella 7 presenta l'offerta formativa per corsi di studio di I livello, ciclo unico e secondo livello, nonché l'offerta di III livello articolata in Master, Corsi di perfezionamento, Scuole di specializzazione e Corsi di dottorato di ricerca.

La tabella 8 fornisce i numeri della popolazione studentesca per i vari livelli dei corsi di studio; mentre la tabella 9 espone alcuni dati sugli stage extracurriculari per studenti e sulle ore di tutorato. La tabella 10 riassume i dati sulle dotazioni e circolazione libraria delle biblioteche e la tabella 11 espone dati su contribuzione studentesca e tipologie di esonero.

Segue in tabella 12 una sintesi dei dati sulle dotazioni infrastrutturali di rete informatica e sui servizi del Portale web unito.it.

Le tabelle da 13 a 14 presentano i dati sui progetti di ricerca in termini di tipologia, valori finanziati, finanziatori.

La sezione si chiude con una presentazione in tabella 15 delle destinazioni di spesa del bilancio consuntivo di Ateneo (Amministrazione più centri di gestione autonoma) per il 2012.

Figura 1 - Struttura organizzativa dell'Ateneo dal 01/01/2014

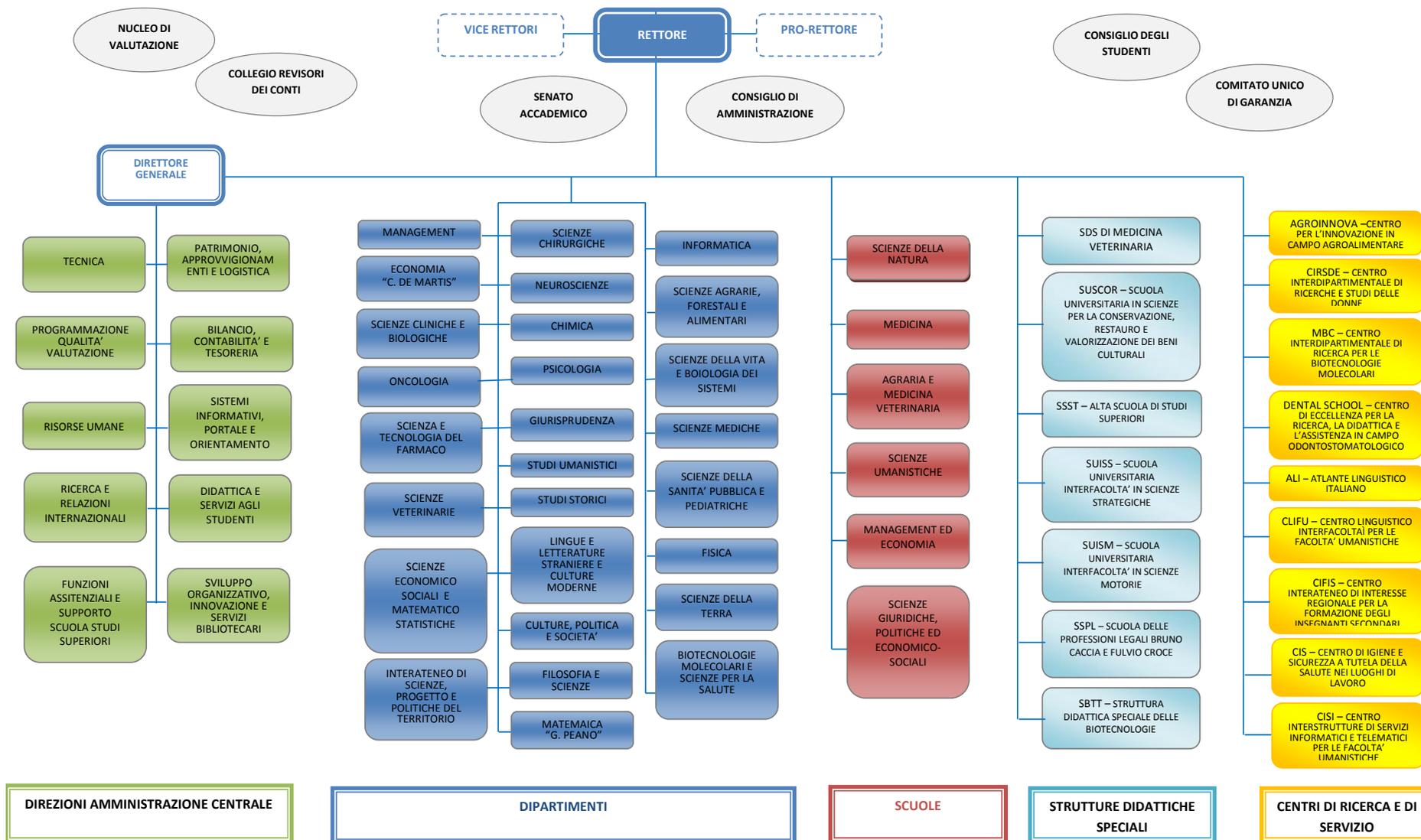


Figura 2 - Raccordo Scuole – Dipartimenti al 01/01/2014

Dipartimento	Scuola di Agraria e medicina veterinaria	Scuola di Management ed economia	Scuola di Medicina	Scuola di scienze della natura	Scuola di scienze giuridiche, Politiche ed economico-sociali	Scuola di scienze umanistiche
Biotecnologie molecolari e scienze per la salute						
Chimica						
Culture, politica e società						
Economia "Cognetti De Martis"						
Filosofia e scienze dell'educazione						
Fisica						
Giurisprudenza						
Informatica						
Management						
Matematica "G. Peano"						
Neuroscienze						
Oncologia						
Scienze agrarie, forestali e alimentari						
Scienze chirurgiche						
Scienze cliniche e biologiche						
Scienze della sanità pubblica e pediatriche						
Scienze della terra						
Scienze della vita e biologia dei sistemi						
Scienze economico sociali e matematico statistiche						
Scienze mediche						
Scienze veterinarie						
Studi storici						
Studi Umanistici						
Lingue e Letterature straniere e Culture moderne *						
Psicologia *						
Scienza e Tecnologia del Farmaco *						

* I Dipartimenti di Lingue e Letterature straniere e Culture moderne, di Psicologia e di Scienza e Tecnologia del Farmaco, non si avvalgono di strutture di raccordo (Scuole)

Figura 3 - Struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dal 01/01/2014

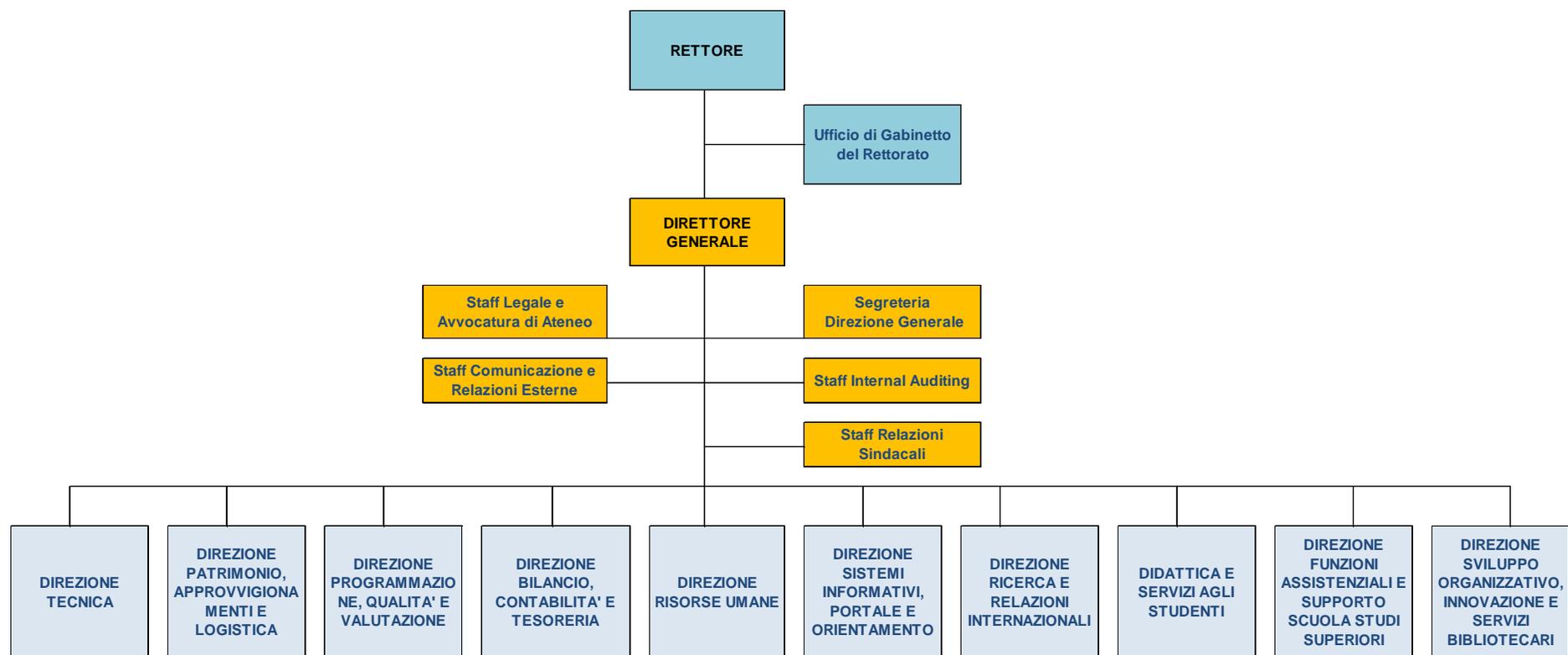


Tabella 2 - Composizione del personale

Personale	N. unità al 31/10/2013	N. unità al 15/11/2013
PERSONALE DOCENTE	2.076	2.040
Professori Ordinari	484	465
Professori Associati	562	556
Assistenti (ruolo ad esaurimento)	4	4
Ricercatori a TD	94	95
Ricercatori a TI	932	920
PERSONALE TA E ASSIMILATO	1.926	1.920
Dirigenti	12	12
PTA – cat. EP	141	141
PTA – cat. D	729	728
PTA – cat. C	911	907
PTA – cat. B	76	76
CEL	57	56
TOTALE COMPLESSIVO	4.002	3.960

Fonte: Datawarehouse di Ateneo, per dati al 31/10/2013.

Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione, per dati al 15/11/2013.

Tabella 3 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

	Valore
Età media del personale (anni) al 31/10/2013	
Professori Ordinari	60,3
Professori Associati	53,1
Assistenti (ruolo ad esaurimento)	63,3
Ricercatori a TI	45,1
Ricercatori a TD	36,8
Personale TA e assimilato	46,3
Variazione % unità personale (31/10/2013 vs 31/10/2012)	
Personale Docente	-1,61%
Personale TA e assimilato	- 1,83%
Titolo studio al 31/10/2013	
% dipendenti TA in possesso di laurea o titolo superiore	50,5%
Formazione del personale TA al 31/12/2012	
Ore di formazione complessivamente erogate	12.420
Ore di formazione (media per dipendente)	6,55
Costi di formazione ¹	281.104 €

Fonte: Datawarehouse di Ateneo per Variazione % unità di personale e titolo di studio.

Direzione Organizzazione, Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane per Età media e ore di formazione.

Direzione Bilancio Contabilità Tesoreria per costi formazione.

¹ Conto Consuntivo di ateneo: Impegni di competenza anno 2012, F.S.1.11.01.10 Spese per formazione.

Tabella 4 - Analisi di alcuni dati di benessere organizzativo

Dati Anno 2012	Valore
Tasso di assenze Personale TA ²	4,59%
Tasso dimissioni premature (n° dimissioni/totale PTA)	0,87%
Tasso richieste di trasferimento (n° richieste trasferimenti interni ed esterni/totale Personale TA)	3,22%
N° infortuni ³	223 (di cui il 74% in strutture afferenti area di agraria, medicina veterinaria e medicina chirurgia)
% Personale TA a tempo indeterminato (Personale TA a TI / Personale TA Totale)	95,9%

Fonte: Portale di ateneo, per tasso di assenze PTA. Direzione Organizzazione, Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane per tasso dimissioni premature e tasso richieste di trasferimento. Centro di Igiene e Sicurezza (CIS) per numero di infortuni. Datawarehouse di Ateneo per % Personale PTA a tempo indeterminato.

Tabella 5 - Analisi di genere

Dati al 31/10/2013	Valore
% Docenti donne	40,9%
% Professori Ordinari donne	26,2%
% Dirigenti donne	50%
% Donne rispetto al totale complessivo del personale	53,4%
% Donne PTA a tempo indeterminato (PTA donne a TI / PTA Totale)	64,1%
Età media del personale femminile docente	48,6
Età media del personale femminile TA	46,0

Fonte: Datawarehouse di Ateneo

Tabella 6 - I principali luoghi dell'Università

Dati Anno 2012	Mq complessivi
Polo Umanistiche Palazzo Nuovo	38.524
Polo Medicina Molinette	102.339
Polo Agraria e Veterinaria di Grugliasco	75.173
Polo Economia	51.443
Polo Medicina San Luigi Orbassano	9.387
Polo Scientifiche	62.056
Polo Scienze sociali Campus Luigi Einaudi	71.691

Fonte: Direzione Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica

² Dato riferito al mese di dicembre 2012, pubblicato su www.unito.it amministrazione trasparente – sezione personale – tassi di assenza.

³ Dato non definitivo, rilevato dai referenti alla data del 20/11/2013.

Tabella 7 - Offerta formativa

Offerta formativa attivata A.A. 2012/2013 ⁴	Valore
Corsi di Laurea I livello (DM 509/99)	1
Corsi di Laurea Specialistica II livello (DM 509/99)	5
Corsi di Laurea I livello (DM 270/04)	64
Corsi di Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM 270/04)	9
Corsi di Laurea Magistrale II livello (DM 270/04)	69
Totale corsi di studio di I e II livello	148
Master di primo livello	54
Master di secondo livello	27
Corsi di perfezionamento	5
Scuole specializzazione	45
Corsi di dottorato (XXVIII ciclo)	31
Totale corsi di studio di III livello	162

Fonte: Direzione Didattica e Segreteria Studenti e Direzione Ricerca e Relazioni internazionali, Biblioteche, Musei.

Tabella 8 - Dati sulla popolazione studentesca

Dati relativi all'Anno Accademico 2012/2013	Valore
N° Studenti iscritti a corsi di I, II e III livello	70.314
di cui N° Studenti iscritti al I anno a corsi di I livello e a ciclo unico	14.002
di cui N° Studenti iscritti al I anno a corsi di II livello	4391
di cui N° Studenti iscritti totali a corsi di I livello	41.262
di cui N° Studenti iscritti totali a corsi a ciclo unico	13.910
di cui N° Studenti iscritti totali a corsi di II livello	11.412
di cui N° Studenti iscritti a corsi singoli	424
di cui N° Iscritti a corsi di III livello (Post laurea a.a. 2011/2012)	3.306
N° Laureati 2012	11.366
di cui N° Laureati di I livello e ciclo unico	6.833
di cui N° Laureati di II livello	4.533

Fonte: Datawarehouse di Ateneo

Tabella 9 – Dati su stage e servizi di tutorato

Dati Anno 2012	Valore
Stage curricolari	6.906
Stage extracurricolari	1.542
Ore per attività di tutorato	63.942
Ore per attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero	7.779

Fonte: Banca dati Nuclei 2012 e Direzione Studenti e Servizi Web

⁴ Per i corsi di laurea di I e II livello sono conteggiate anche le sedi didattiche distaccate.

Tabella 10 - Biblioteche

Dati Anno 2012	Valore
Estensione delle biblioteche	29.337 mq
Posti a sedere nelle biblioteche	3.001
Patrimonio librario	2.817.170
Periodici elettronici	20.877
Banche dati	138
e-books	8.409
Prestiti librari	108.521

Fonte: Direzione Ricerca, Relazioni Internazionali, Biblioteche e Musei

Tabella 11 - Principali grandezze relative ad esoneri, borse e agevolazioni agli studenti

Dati Anno 2012	Valore
Contribuzione studentesca ⁵	€ 108.103.222
N. studenti con esonero totale ⁶	6.725
N. studenti con esonero parziale ⁷	334

Fonte: Direzione Didattica e Segreteria Studenti

Tabella 12 - Principali grandezze sistemi informativi e Portale web

Sistemi informativi e Portale di UniTO - anno 2012	Valore
INFRASTRUTTURA DI RETE	
Rete metropolitana M.A.N., di proprietà dell'Ateneo	9500 Km di fibre ottiche in 130 km di cavi e oltre 190 km di infrastrutture
Larghezza di banda, rete in fibra ottica	1GB di banda
Grado di copertura rete, sedi UniTO	98%
Grado di copertura VOIP, sedi UniTO	60-70%
PORTALE www.unito.it	
N° visite al portale	10.230.157
N° visite alla sezione MyUnito Futuro Studente	308.080
N° visite alla sezione MyUnito Studente	2.731.027
N° visite alla sezione MyUnito Docente	89.521
N° visite alla sezione MyUnito Tecnici amministrativi	174.858
N° credenziali unificate per l'accesso al portale federale e alla MyUnito, attive	10.600
PORTALE – UNITO MEDIA	
N° di eventi trasmessi in diretta streaming	67
N° di contenuti video caricati a disposizione dell'utente	202
N° di ore di video caricate	272
PORTALE – TESI	
N° tesi consegnate on line	6.845
PORTALE - E-LEARNING SYSTEM	
N° istanze di E-learning di Ateneo	21
Istanze di E-learning attive, con almeno un corso attivato	21/21
N° di utenti attivi	29.912

⁵ Comprensiva di bolli, Siae, Cus, Edisu, Ecdl e test

⁶ Tabella C - dato fornito al Ministero in occasione della Rilevazione contribuzione e interventi anno 2012.

⁷ Tabella D - dato fornito al Ministero in occasione della Rilevazione contribuzione e interventi anno 2012.

PORTALE – NEWSLETTER DI UNITO	
N° di uscite	11
N° di articoli	93
N° di visite totali	21.746
N° di visualizzazioni totali	49.149

Fonte: Direzione Sistemi Informativi (dati su infrastruttura di rete) e Direzione Studenti e Servizi Web (dati sul portale di Ateneo)

Tabella 13 - Principali grandezze sui progetti di ricerca e trasferimento tecnologico

Ricerca e trasferimento tecnologico – Anno 2012	Valore
N. Progetti di ricerca VII PQ, finanziati	20
Valore finanziato - Progetti di ricerca VII PQ	7,1 Mil.€
N. Progetti di ricerca PRIN e FIRB, finanziati MIUR	80
Valore finanziato MIUR - Progetti PRIN e FIRB	9,3 Mil. €
N. Progetti di Ateneo (ricerca locale)	30
Valore finanziato - Progetti di Ateneo (ricerca locale)	7,1 Mil. €
Spin off	6
Brevetti	13

Fonte: Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali, Biblioteche, Musei e CSTF

Tabella 14 - Entrate accertate per ricerca scientifica nell'esercizio finanziario 2012, per fonte di provenienza.

Finanziamenti dell'attività di ricerca	Valore (€)
Da Ateneo	8.983.000
Da MIUR	1.682.000
Da Enti pubblici	7.358.000
Da UE	5.139.000
Da privati	10.256.000
Altre entrate	3.485.000
c/terzi	12.055.000
Totale	48.958.000

Fonte: procedura Nuclei

Tabella 15 - Spese impegnate nell'esercizio finanziario 2012 per destinazione

Destinazione	Spese totali	%
Risorse Umane	276.111.981	58%
Ricerca	61.786.183	13%
Didattica	46.396.337	10%
Spazi - Gestione	31.945.941	7%
Spazi - Investimenti	19.263.491	4%
Funzionamento	10.054.436	2%
Interventi Studenti	8.819.834	2%
Servizi informatici	8.069.507	2%
Spazi - Indebitamento	7.659.447	2%
Servizi Bibliotecari	5.985.209	1%
Altro	3.649	0%
Totale al netto delle partite di giro	476.096.014	100%

Fonte: Bilancio consuntivo di Ateneo anno 2012 – Impegni di competenza al netto delle partite di giro

MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE E VALORI

L'Università degli Studi di Torino, come afferma l'art.1 comma 1 dello Statuto, dichiara che il suo **mandato istituzionale** è quello di *“perseguire, nel pieno rispetto dei principi costituzionali, finalità d'istruzione superiore e di ricerca”*. Al comma 1 dell'art. 3 prosegue: *“è compito dell'Università curare, combinando organicamente le attività di ricerca e di alta formazione, lo sviluppo, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze, promuovendo la formazione di un sapere critico, lo scambio delle idee, la cooperazione e l'interazione delle culture”*.

Inoltre, l'Università di Torino opera avendo come riferimento quanto stabilito dalla L.168/89 all'art. 6, comma 4, che recita: *“le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche;”* e al comma 5 prosegue *“ ..[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione”*.

La missione e la visione dell'ateneo, nell'ambito del percorso di costruzione delle Linee strategiche 2014 definite come sopra illustrato, da considerarsi come primi indirizzi politici che troveranno più ampio sviluppo nel Piano strategico di medio periodo, sono state ridisegnate in coerenza con i principi ed il mandato istituzionale.

La **missione** è *“Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio”*.

La **visione** o progetto strategico è *“Condurre l'Università di Torino ad essere istituzione di riferimento in cui innovazione, creatività e responsabilità sociale concorrono alla competitività”*.

I **valori**⁸ che definiscono l'identità dell'Ateneo sono:

- libertà della scienza e del suo insegnamento
- rispetto del pluralismo e tutela del principio dell'indipendenza da ogni condizionamento religioso, ideologico, nonché politico o economico
- pari opportunità nell'accesso agli studi e alle risorse, alla ricerca e nei meccanismi di reclutamento e di carriera, senza distinzioni di genere, etnia, lingua, età, religione, opinioni politiche, orientamento sessuale, condizioni personali o sociali
- impegno alla piena realizzazione del diritto allo studio
- promozione del trasferimento della conoscenza scientifica e tecnologica al sistema economico e sociale
- sviluppo della dimensione internazionale degli studi e della ricerca scientifica

⁸ I valori sono stati desunti dal Titolo I del nuovo Statuto di Ateneo.

- benessere lavorativo e crescita professionale del personale
- comunicazione adeguata di tutte le attività, garantendo la massima trasparenza, la migliore circolazione delle informazioni all'interno e la loro diffusione all'esterno
- valutazione sistematica dei risultati della ricerca, dei corsi di studio e delle attività amministrative e di servizio.

Ulteriori valori e principi di riferimento sono contenuti nel Codice Etico della comunità universitaria, sottoscritto dalle Università piemontesi: Università e Politecnico di Torino e Università del Piemonte Orientale, con l'intento di rendere tutte le componenti della vita accademica consapevoli, per quanto occorra, dei principi deontologici su cui si basano i rispettivi diritti e doveri, come componenti di tale comunità.

3 ANALISI DEL CONTESTO

Al fine di supportare l'individuazione delle Linee strategiche che l'ateneo dovrà seguire nei prossimi anni, è stata effettuata un'analisi preliminare del contesto per comprendere la realtà entro cui l'Ateneo agisce e il suo posizionamento; l'analisi è stata condotta con riferimento alle aree della didattica, della ricerca, degli interventi per gli studenti, dell'internazionalizzazione, del personale, del bilancio e dell'organizzazione, attraverso la tecnica SWOT⁹ che analizza:

- ✓ i fattori endogeni, ovvero le variabili che sono parte dell'organizzazione e sulle quali è possibile agire per perseguire gli Obiettivi strategici, che evidenziano *punti di forza* (se sono caratteristiche positive) e *di debolezza* (se presentano margini di miglioramento) dell'Ateneo;
- ✓ i fattori esogeni, ovvero le variabili che derivano dal contesto esterno nel quale l'Università di Torino opera, in grado di condizionarlo in senso sia positivo (*opportunità*) che negativo (*minacce*).

L'analisi è stata svolta avvalendosi di molteplici fonti informative interne ed esterne, tra cui:

1. I decreti attuativi della legge 240/2010
2. Relazione del Nucleo di Valutazione e Relazione annuale per il sistema AVA 2013
3. Relazione sulla performance 2012
4. Rapporto finale ANVUR sulla qualità della ricerca 2004-2010
5. Il quadro relativo al finanziamento del sistema universitario per il prossimo triennio
6. Performance indicatori della Programmazione triennale PRO3 2010-2012
7. Performance indicatori del Fondo di Finanziamento Ordinario 2012

⁹ SWOT dall'acronimo inglese *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

Nel 2013 si è completato il riassetto istituzionale e organizzativo che discende dalla legge 240/2010, con l'operatività dei nuovi Dipartimenti e la nascita delle Scuole, l'avvio del Presidio della qualità, l'insediamento del Rettore neoeletto e del nuovo Consiglio di Amministrazione.

3.1.1 Punti di forza e di debolezza

Punti di forza

- razionalizzazione dell'offerta didattica di I e II livello
- buona attrattività dei corsi di studio rispetto ad altre università comparabili e alla media nazionale
- entrate relative alla quota premiale FFO 2012 in lieve aumento
- buona performance complessiva nella valutazione della qualità della ricerca (VQR)
- studenti stranieri in crescita nei corsi di I e II livello
- offerta crescente di curricula e di corsi di III livello in lingua inglese
- rapporto equilibrato tra tecnici amministrativi e docenti;
- indicatori di sostenibilità finanziaria (spese personale e indebitamento) nel rispetto dei limiti di legge);
- elaborazione di una mappa dei processi dell'Amministrazione Centrale su cui basare la reingegnerizzazione degli stessi ad iniziare da quelli critici;

predisposizione delle Carte dei servizi delle strutture dell'Ateneo, comprese quelle decentrate, con un primo set di servizi di maggior impatto sugli utenti e di standard di qualità.

Punti di debolezza

- aumento del numero di corsi di III livello (master e perfezionamento), accompagnato dalla riduzione del numero di iscritti per ciascun corso;
- diminuzione della capacità di attrarre finanziamenti esterni destinati all'attività di ricerca in relazione alla situazione di crisi economica del Paese;
- portafoglio brevetti carente;
- limitata capacità di trasferimento tecnologico;
- presenza di resistenze nella considerazione dei risultati delle indagini sull'opinione degli studenti per la didattica e i servizi;
- utilizzo molto limitato di prestiti d'onore;
- scarsa attrattività dei corsi di dottorato per gli studenti stranieri;
- scarsa mobilità studentesca in programmi internazionali;
- composizione del Presidio della qualità, per rappresentanza piuttosto che per competenza, poco snello e operativo data la numerosità dei componenti;

- rigidità nella mobilità interna del personale tecnico-amministrativo con conseguente difficoltà di risoluzione delle situazioni di sotto organico e carenza di personale con profili professionali di particolare innovatività come ad es. quelli relativi alla programmazione e al monitoraggio degli indicatori critici per l'Ateneo;
- valutazione della performance del personale non estesa a tutto il personale tecnico amministrativo.

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

3.1.2 Opportunità e Minacce

Opportunità

- il MIUR, di concerto con il MEF, ha istituito un fondo speciale per il merito finalizzato a promuovere l'eccellenza e il merito fra gli studenti individuati mediante prove nazionali standard. A tale fondo possono concorrere anche i privati sulla base di apposite convenzioni;
- l'attuazione della legge 240/2010 spinge l'Ateneo a ridefinire i propri processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza ed efficacia, con particolare attenzione all'assegnazione di risorse;
- l'attuazione del d.lgs. 49/2012 renderà sempre più urgente che l'Ateneo organizzi i propri sistemi di programmazione, budgeting, controllo e gestione del bilancio per monitorare costantemente gli indicatori critici per la gestione, ponendo attenzione al necessario coordinamento con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- l'introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del D.Lgs. 19/2012, stimoleranno una gestione in ottica di miglioramento continuo;
- i risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010 da parte dell'ANVUR prevedono impatti anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo;
- l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010 da poco concluso lascia intravedere una potenziale ricaduta in termini positivi per l'Ateneo e per il territorio nel quale opera, derivante dalle attività di c.d. "Terza missione", ovvero dall'insieme delle attività con le quali le Università entrano in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di formazione e di ricerca: il trasferimento tecnologico, le consulenze a imprese e enti, gli scavi archeologici, il polo museale, etc.

Minacce

- le risorse pubbliche sono in consistente riduzione e soggette a numerosi vincoli di rispetto della spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione di tali risorse alle università;

- si osserva una significativa riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario definito per il sistema universitario e il progressivo aumento della percentuale premiale del Fondo, prevalentemente attribuita in base ai risultati della ricerca scientifica, cui si associa l'introduzione dei nuovi limiti massimi alle spese di personale e alle spese di indebitamento (anche nel loro effetto combinato), introdotti con il d.lgs. 49/2012;
- permane la grave carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e quindi di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento;
- la normativa nazionale sul turnover è ogni anno più restrittiva e impone severe limitazioni al fine di rispondere a esigenze di contenimento della spesa pubblica. Le restrizioni al reclutamento del personale con il vincolo del 20% di turn-over a livello nazionale, ancora per l'anno 2013, rischiano di pregiudicare ulteriormente nei prossimi anni l'immissione di giovani ricercatori e professori nelle università, con conseguenze sulla capacità competitiva e sulla qualità della ricerca e della formazione del sistema universitario, oltre che rappresentare un serio impedimento al ricambio generazionale di cui il sistema ha urgente bisogno;
- l'introduzione nelle università prevista dal Dlgs 18/2012 del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica dal 1/1/2014, del bilancio unico e del bilancio consolidato ha comportato a carico degli atenei la necessità di rivedere i processi esistenti, implementare un nuovo sistema informatico a supporto di tali cambiamenti e fornire un'adeguata formazione per il personale. Inoltre il decreto rimandava all'emanazione di ulteriori decreti attuativi non ancora disponibili a fine 2013;
- obbligo di accantonamento su alcune disponibilità finanziarie programmate e non impegnate, da trasferire successivamente al bilancio dello Stato

4 DALLE LINEE STRATEGICHE AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Lo scopo di questa sezione, come indicato dalla delibera CIVIT 112/2010 - “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance”, è descrivere il processo decisionale che l’Ateneo ha sviluppato per compiere le proprie scelte strategiche e per tradurre queste in Obiettivi operativi. Lo strumento logico e grafico che descrive tale processo è l’Albero della performance. Sempre in questa sezione del Piano verranno dettagliati gli Obiettivi operativi individuando indicatori, target, azioni, responsabilità e risorse impiegate.

Uno dei principali riferimenti per l’individuazione degli Obiettivi strategici e operativi è il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), il cui percorso di adozione è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel gennaio del 2012.

L’Università di Torino ha ritenuto di integrare tale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con il nuovo modello di valutazione del Direttore Generale (DG) approvato dal Nucleo di Valutazione nel settembre 2013.

A seguito di tale integrazione l’Amministrazione ha adeguato le procedure di valutazione del Direttore Generale e conseguentemente e coerentemente le procedure di valutazione dei Dirigenti.

Le attuali procedure di valutazione del personale EP sono state confermate anche per il 2014.

Le modifiche introdotte dovranno essere messe a sistema nell’anno 2014 attraverso una rivisitazione del Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance anche al fine di renderlo coerente con le Linee strategiche adottate e con la nuova organizzazione dell’Amministrazione Centrale.

L’ALBERO DELLA PERFORMANCE

Gli elementi fondamentali dello strumento “Albero della performance” sono:

- Le Aree Strategiche con indicazione di relativi *outcome*;
- Gli Obiettivi strategici, collegati alle Aree Strategiche;
- Gli Obiettivi operativi con relativi indicatori
- Le relazioni fra gli elementi suddetti.

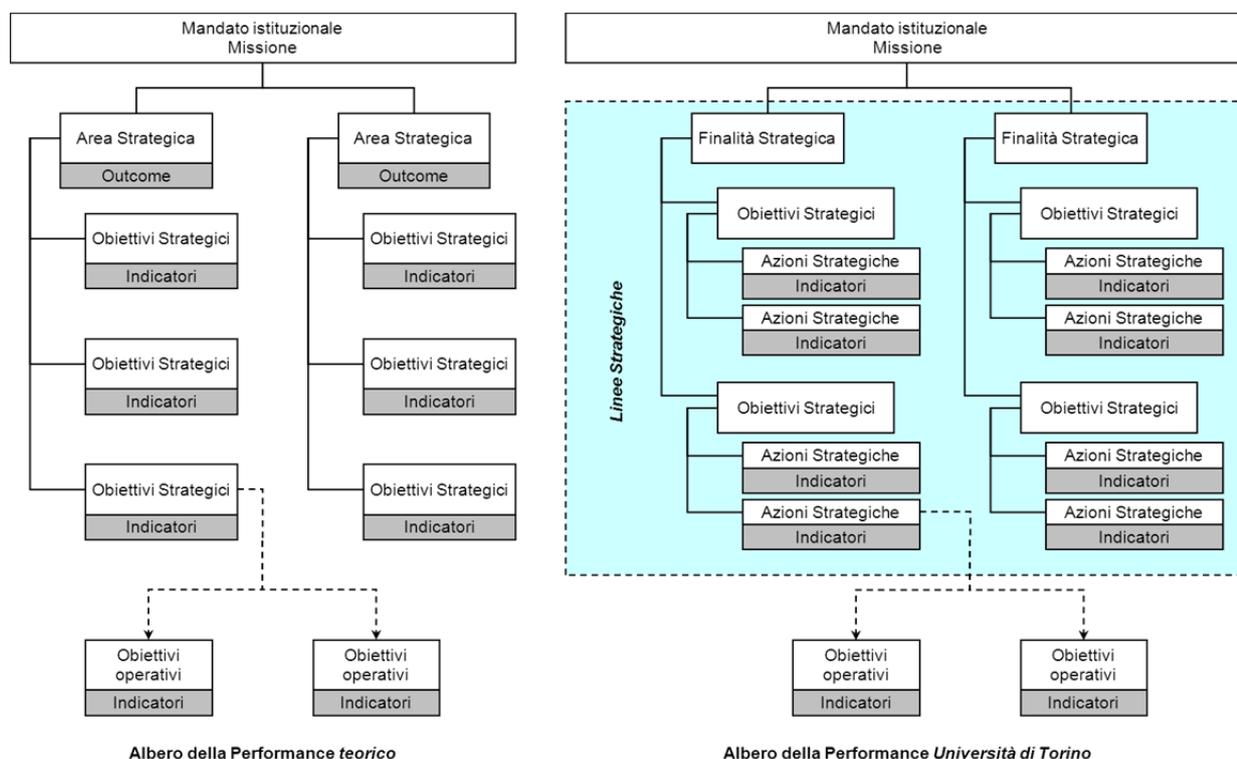
La logica di fondo è quella di individuare per ogni Area Strategica uno o più Obiettivi strategici. Dall’insieme di questi possono discendere uno o più piani operativi contenenti principalmente degli Obiettivi operativi. Non vi è dunque una relazione biunivoca obiettivo strategico–obiettivo operativo, ma vi è una relazione logica per cui gli Obiettivi operativi “risolvono” uno o più Obiettivi strategici e viceversa un obiettivo strategico può essere raggiunto attraverso uno o più Obiettivi operativi.

L'Ateneo ha utilizzato i principi di tale strumento generando un proprio Albero della performance per guidare il proprio processo decisionale, di cambiamento e di miglioramento continuo. L'Albero della performance dell'Ateneo è composto da:

- Linee strategiche, articolate in:
 - Finalità strategiche
 - Obiettivi strategici
 - Azioni strategiche
- Obiettivi operativi
- Relazioni fra gli elementi suddetti

Nella figura successiva si evidenzia la relazione fra l'Albero della performance "teorico" e quello adottato dall'Ateneo.

Figura 4 – Raffronto tra Albero della Performance teorico e Albero della Performance di Unito



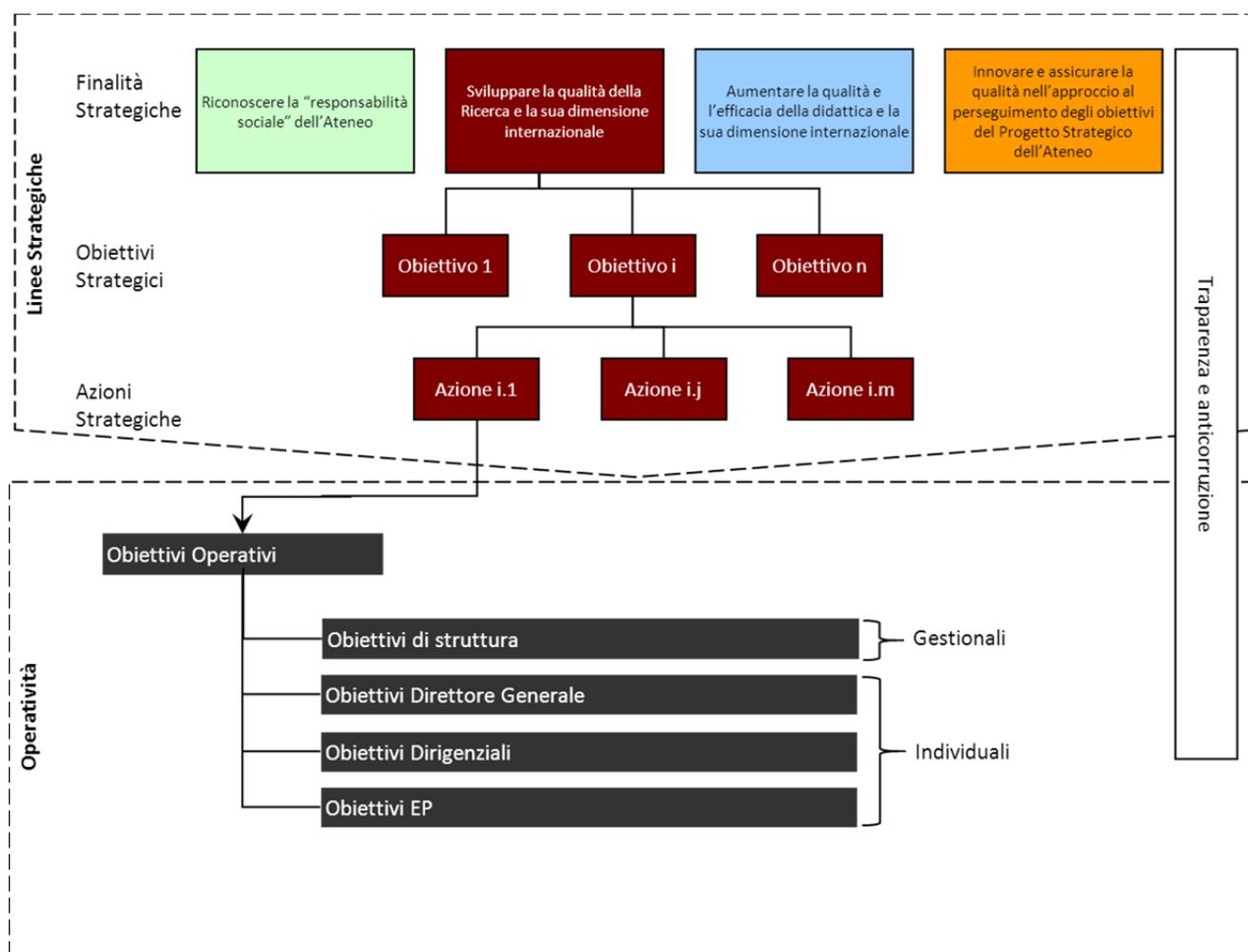
La principale novità introdotta dall'Ateneo è costituita dalle **Linee strategiche** (approvate il 6 novembre 2013): si tratta di uno strumento di pianificazione in cui s'inquadrano con sempre maggior dettaglio **Finalità**, **Obiettivi strategici** e **Azioni strategiche**, fino alla proposta di relativi indicatori di monitoraggio delle azioni stesse.

Per rendere le azioni strategiche attuabili e monitorabili dall'organizzazione, e dunque dalle persone, sono stati definiti **Obiettivi operativi**, secondo il modello organizzativo dell'Ateneo. Per rafforzarne la fattibilità, gli Obiettivi operativi alimentano direttamente le procedure del Sistema di Misurazione della Performance,

divenendo principale dimensione di valutazione per Direttore Generale, Dirigenti e personale di categoria EP.

L'Albero della performance rappresenta dunque la modalità con cui l'Amministrazione passa dal livello strategico a quello operativo.

Figura 5 – Albero della Performance di Unito



LA DEFINIZIONE DELLE FINALITÀ STRATEGICHE

Il processo decisionale che ha portato alla definizione delle Linee strategiche è stato un processo di tipo "partecipato" condotto direttamente dal Rettore e dai suoi collaboratori.

Tale scelta di partecipazione è emersa non solo nella presentazione delle Linee strategiche ai Direttori di Dipartimento, subito dopo il Senato Accademico del 21 ottobre, ma anche, una volta approvate le Linee da parte del Consiglio di Amministrazione, attraverso la condivisione di queste Linee con i Direttori di Dipartimento per l'individuazione degli Obiettivi operativi delle figure di responsabilità nei Dipartimenti, con lo scopo di instaurare una collaborazione sinergica tra l'Amministrazione e i Dipartimenti nel perseguire strategie condivise, che ognuno dovrà e saprà articolare nella propria realtà per partecipare al disegno comune. Un percorso analogo è stato seguito dal Direttore Generale nei confronti dei Dirigenti per l'Amministrazione Centrale.

La prima finalità, “Riconoscere la responsabilità sociale dell’Ateneo”, nasce dalla volontà dell’Ateneo di interpretare il proprio ruolo di attore sul territorio con sempre maggior consapevolezza e autorevolezza, attraverso l’assunzione di responsabilità non solo verso gli studenti e ricercatori ma anche verso i territori nei quali opera e nei confronti dei quali in particolare le attività di Terza missione possono portare un contributo rilevante in termini di azioni per lo sviluppo.

In un’ottica sistemica, tale finalità viene dettagliata ponendo l’attenzione sulla frontiera virtuale di scambio Ateneo–Territorio. Da un lato infatti l’Ateneo si pone obiettivi di riduzione degli ostacoli al diritto allo studio, dall’altro si pone l’obiettivo di facilitare l’ingresso nel mondo del lavoro di laureati, vettori di idee e innovazione utili ad affrontare il particolare periodo di crisi del Paese.

Nella scelta delle Finalità strategiche, emerge dunque la volontà, come illustrato dal Rettore nel suo discorso di inaugurazione dell’anno accademico 2013-2014 il 9 dicembre u.s., di far crescere all’interno dell’organizzazione la cultura dell’*accountability* e della responsabilità sociale, ovvero del rendere conto agli *stakeholder* delle attività e dei risultati raggiunti rispetto alle loro attese: questo è un segnale forte in un momento di crisi economica e sociale, che nasce dalla consapevolezza interna di disporre di risorse strumentali e umane in grado di essere fonte e strumento di cambiamento per il territorio in cui l’Ateneo è incardinato. Per rendere possibile il raggiungimento di questo fine occorre che tutti coloro che lavorano nell’Ateneo percepiscano l’intensità della connessione o partecipazione individuale con l’istituzione. Non solo con riferimento al grado di soddisfazione sul lavoro, quanto piuttosto di creazione di significato, di assunzione di responsabilità verso sé stessi e gli altri, di condivisione di valori: da questa finalità deriva dunque il tema dell’*engagement* o “partecipazione attiva” che permea tutte le Finalità strategiche e assume diversi e specifici significati. L’Università di Torino deve riconoscersi in una *smart community*: un’istituzione progettata per promuovere i contributi e la partecipazione, intesa nelle Linee strategiche come:

- collaborazione alla definizione di strategie di sviluppo territoriale
- inclusione nei processi decisionali
- nuova modalità di condivisione delle informazioni e della conoscenza
- nuova modalità di comunicazione istituzionale
- nuove modalità operative

La seconda e la terza finalità, “Sviluppare la qualità della ricerca e la sua dimensione internazionale” e “Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale” sono direttamente collegate alle attività “*core*” dell’Ateneo e mirano a rafforzare la relazione fra qualità e internazionalizzazione.

Attraverso lo sviluppo della qualità della ricerca e della didattica è possibile accrescere la visibilità dell’Ateneo e migliorarne l’immagine, anche al fine di attrarre risorse internazionali. Viceversa una fitta rete di collaborazioni internazionali va a beneficio della qualità della Ricerca e della Didattica.

In ultimo, queste due finalità collaborano sinergicamente al raggiungimento della prima finalità, fornendo all'Università più forza per agire il proprio ruolo sociale.

L'Ateneo intende esprimere la propria responsabilità anche attraverso l'innovazione, declinata da un lato nei servizi erogati e nelle modalità di comunicazione e di inclusione, dall'altro nelle modalità operative e organizzative interne, ricercando efficacia ed efficienza secondo logiche e modalità della qualità intesa come processo di miglioramento continuo. Attraverso la quarta finalità, quindi, "Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto strategico dell'Ateneo", l'Università definisce il "modus operandi" di tutte le azioni strategiche. Analizzando gli obiettivi in cui è declinata la quarta finalità emerge nuovamente e in modo forte il concetto di "partecipazione" come aspetto comune delle diverse dimensioni dell'innovazione: da quella culturale a quella tecnologica, dalla quella organizzativa a quella economica.

Il tema della "Trasparenza e anticorruzione" non viene esplicitamente trasformato dalle Linee strategiche in finalità, obiettivi e azioni, ma si manifesta trasversalmente in tutto il processo decisionale e in particolare:

- nell'inclusione dei portatori di interesse nelle attività decisionali, quali ad esempio la creazione delle stesse Linee strategiche
- nell'adozione delle logiche della Qualità per guidare il processo di miglioramento continuo
- nel miglioramento della comunicazione attraverso la creazione e la diffusione di strumenti di condivisione della conoscenza
- nella scelta prioritaria di informatizzazione e dematerializzazione dei processi operativi.

In questo disegno generale si inserisce l'impegno dell'Amministrazione a divenire sempre più trasparente, accessibile, dialogante e flessibile.

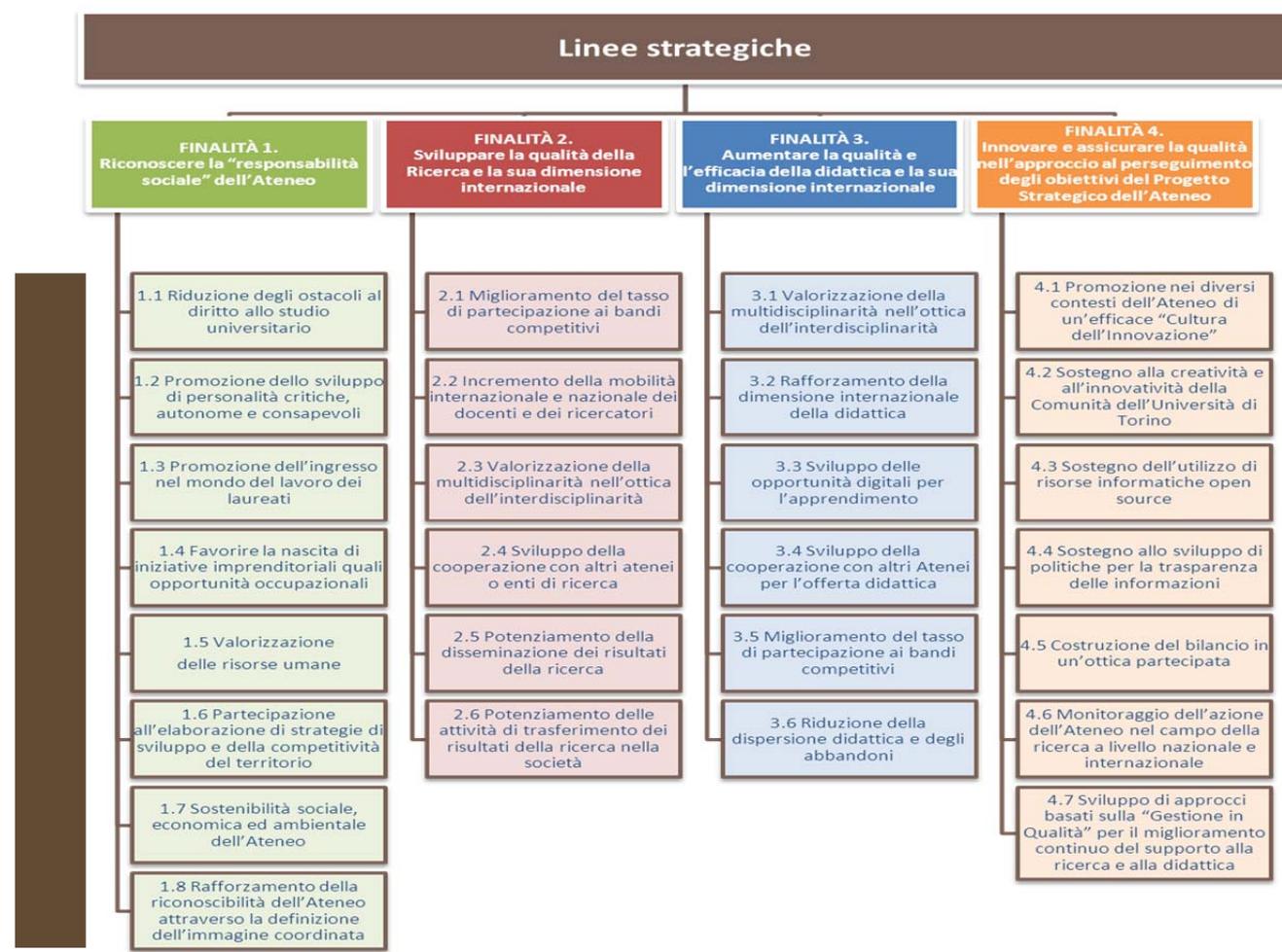
LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Una volta definite le Finalità strategiche, si è passati all'individuazione degli *Obiettivi strategici* che rappresentano i traguardi che l'Università di Torino si prefigge di raggiungere nel medio periodo. Le *Azioni strategiche* infine dettagliano le modalità con cui l'università intende raggiungere i suddetti obiettivi.

L'Amministrazione riconosce un ruolo centrale alla fase di misurazione: per questo ha voluto non solo declinare le Linee strategiche ma anche proporre strumenti utili al monitoraggio della loro implementazione. Per ogni azione sono stati individuati degli *indicatori* indispensabili per attuare la logica del miglioramento continuo, fornendo contemporaneamente informazioni utili alle attività di pianificazione e controllo. Tali indicatori, prima di essere formalizzati, dovranno essere sottoposti a una verifica di tracciabilità.

I contenuti delle Linee strategiche fino al dettaglio "obiettivi" sono rappresentati, per esigenze di sintesi, nella Figura 6. Per il dettaglio sulle Azioni si rimanda all'Allegato 2 sulle Linee Strategiche.

Figura 6 – Obiettivi strategici



Per verificare l'avanzamento dei risultati legati alle Linee strategiche di Ateneo, l'Università di Torino ha individuato un set di indicatori chiave e relativi target, attraverso un'attività di selezione ragionata e di confronto con gli indicatori di legge. Ciò ha consentito di produrre un primo cruscotto di indicatori strategici di Ateneo, che verranno utilizzati anche per la valutazione della performance individuale del Direttore Generale. I restanti indicatori contenuti nelle Linee Strategiche saranno comunque oggetto di monitoraggio previa verifica della loro tracciabilità.

La Figura 7 a pag. 31 mostra l'elenco di tali indicatori, ponendo in evidenza quelli previsti dalla normativa (evidenziati in giallo) e quelli che saranno utilizzati per la valutazione del Direttore Generale (si rimanda all'allegato 3 per il dettaglio delle metriche utilizzate per il calcolo e i relativi target).

Figura 7 – Indicatori strategici di Ateneo

Indicatori strategici di Ateneo		
Indicatore		Valutazione DG
Responsabilità sociale	ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	
	Indicatore spese di personale	
	Indicatore indebitamento	
	Studenti iscritti regolari attivi (almeno 5 crediti)	
	Attrattività studenti	
	Tasso di laureati in corso	
	Trasferimento tecnologico	
	Formazione on the job	
Indicatore		
Ricerca	Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore	✓
	Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore	✓
	Proporzione di borse di dottorato finanziate da imprese e enti	
	Utilizzazione industriale dei risultati della ricerca	
	Proporzione di docenti inattivi ai fini VQR	
	Internazionalizzazione dei dottorandi di ricerca	
	Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca	
Indicatore		
Didattica	Indicatore di didattica assistita (DID)	
	Proporzione CFU effettivi rispetto ai teorici acquisibili	
	Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno	
	Mobilità internazionale	
	Proporzione di corsi di studio in lingua straniera	
	Proporzione di corsi di studio con doppio titolo o titolo congiunto (I,II livello e Master)	
	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	
Indicatore		
Innovazione	Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	✓
	Contributi dei Dipartimenti alla scrittura del Piano Strategico 2014-2016	
	Contributi alla definizione del bilancio partecipato	
	Soluzioni innovative adottate a seguito dell'evento #hackUniTO	✓
	Set di Open Data resi disponibili	
	Disponibilità della piattaforma di knowledge management	
	Disponibilità di ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment)	

Nota: in giallo sono evidenziati gli indicatori richiesti dalla normativa.

LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Il passaggio dal livello strategico a quello operativo avviene attraverso la definizione di Obiettivi operativi in coerenza con il SMVP e con le procedure di valutazione del DG, Dirigenti ed EP per il 2014.

Gli Obiettivi operativi declinano le azioni strategiche in:

- Obiettivi di Struttura
- Obiettivi del Direttore Generale
- Obiettivi Dirigenziali
- Obiettivi del personale di Categoria EP

Obiettivi di Struttura

Gli Obiettivi di **Struttura** corrispondono ai target associati agli indicatori del cruscotto “Indicatori gestionali di Ateneo”.

La Figura 8 a pagina seguente mostra tali indicatori, con la relativa metrica di calcolo, i target prefissati, le varie strutture coinvolte e quali di questi indicatori avranno effetto ai fini della valutazione individuale sul Direttore Generale e sui Dirigenti.

Obiettivi del Direttore Generale

Al **Direttore Generale** sono assegnati obiettivi gestiti tramite progetti di durata triennale, organizzati in sottoprogetti con output annuali, trasversali alle Direzioni e fortemente innovativi e connessi con una o più azioni delle Linee strategiche.

Di seguito si riportano i titoli dei progetti; nell'allegato 4 sono dettagliate le schede complete con sottoprogetti e output.

- Progetto 1: “Change Management: evoluzione delle competenze dei Dirigenti e del Personale Tecnico amministrativo attraverso l'introduzione di un sistema di gestione delle risorse umane per competenze”
- Progetto 2: “Evoluzione della comunicazione istituzionale e dei servizi attraverso l'innovazione delle modalità di comunicazione, degli strumenti operativi e collaborativi”
- Progetto 3: “Realizzazione di un cruscotto direzionale integrato con le banche dati di Ateneo finalizzato alla misurazione degli indicatori (AVA), all'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo ed all'evoluzione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance”
- Progetto 4: “Miglioramento della gestione economico finanziaria”
- Progetto 5: “Formazione continua e permanente: creazione di una agenzia formativa”

In base al modello di valutazione del Direttore Generale adottato dall'Ateneo, al Direttore Generale è inoltre assegnato, in prima applicazione per il 2014:

- un indicatore di performance individuale pari alla media aritmetica delle valutazioni dei Dirigenti nell'anno 2014 (rif. B3 del modello)
- un target pari al 10% per il coefficiente di variazione delle valutazioni del personale Dirigente nell'anno 2014 (rif. C3 del modello)

Figura 8 – Obiettivi di Struttura

Indicatori gestionali di Ateneo					Programma zione Qualità Valutazione	Ricerca e Relaz. Int.	Didattica e Servizi Studenti	Sistemi informativi e web	Tecnica	Patrimonio/ Approvigion amenti/Logi stica	Risorse Umane	Bilancio Contabilità Tesoreria	Funzioni assistenziali e supporto SSST	Sviluppo Organizzativo Innovazione, Biblioteche	Dipartime nti/Scuole /Centri	Valutazione DG	Valutazione Dirigenti	
Indicatore	Metrica	Target																
		2014	2015	2016														
Responsabilità sociale	Piattaforma di supporto alla gestione della compliance normativa sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro	Disponibilità della piattaforma [S/NO]	Disponibilità della piattaforma [SI]	da definire	da definire			✓	✓	✓	✓							
	Aviamento del progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e salvaguardia dell'ambiente	Definizione del progetto [S/NO]	Progetto definito [SI]	Risparmio energetico x% da definire	Risparmio energetico x% da definire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Proporzione di personale coinvolto nei progetti di innovazione (gruppi di lavoro specifici attivati dal DG)	[Numero personale coinvolto] / [Totale personale TA e Dirigenti] (valori cumulati negli anni)	> 10% del personale TA = 100% Dirigenti	> 20% del personale TA = 100% Dirigenti	> 30% del personale TA = 100% Dirigenti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ricerca e Didattica	Risultati questionari gradimento servizi (Good Practice 2014) docenti, PTA e studenti [campione >=20% della popolazione statistica]	PTA: valutazione su scala 1-6	4	4,5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		Docenti: valutazione su scala 1-6	4	4,5	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Studenti: valutazione su scale 1-4	2,5	3	3,25	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		
Innovazione	Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	[Numero partecipanti] / [Totale personale TA e Dirigenti]	> del 20%	> del 40% (cumulativo)	> del 60% (cumulativo)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Personale TA coinvolto nella progettazione, pianificazione operativa e nella organizzazione di #hackUniTO	Numero di personale TA coinvolto	>=40 complessive >= 2 per Direzione	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Progetti nati dall'evento #hackUniTO supportati da personale TA con funzione di tutorship	Proporzione di progetti supportati da tutorship	>=30% dei progetti che necessitano di tutorship di TA di AC >= 40% dei progetti che necessitano di tutorship di TA di Dip/scuole/centri	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Sviluppo software open source	Numero di progetti software open source realizzati	>=2	>=2	>=3				✓									✓
	Sviluppo Open Data	Numero di set di Open Data resi disponibili	>=7	>=7	>=10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Aviamento della mappatura delle competenze	[Numero schede compilate] / [Totale personale TA]	Mappatura delle competenze di Dirigenti ed EP	Mappatura delle competenze del 30% personale TA (cumulativo)	Mappatura delle competenze del 60% personale TA (cumulativo)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Reingegnerizzazione dei processi amministrativi	N° processi reingegnerizzati	>= 7 processi reingegnerizzati	>= 7 processi reingegnerizzati	>= 10 processi reingegnerizzati	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Piattaforma per la gestione dei flussi comunicativi interni	Disponibilità della piattaforma [S/NO]	Disponibilità della piattaforma [SI]	-	-				✓							✓		
		% di utenti interni attivi	-	>=10% utenti interni attivi	>=40% utenti interni attivi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	Piattaforma di Knowledge Management	Disponibilità della piattaforma [S/NO]	Disponibilità della piattaforma [SI]	-	-				✓							✓		
Contenuti/mese		>=5/mese	>=10/mese	>=10/mese	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	% utenti interni attivi (>=1 contenuto o >=1 commento)	-	>=10% utenti interni attivi	>=40% utenti interni attivi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Obiettivi dei Dirigenti

Ai **Dirigenti** sono assegnati quattro obiettivi comuni connessi con le azioni strategiche prioritarie per il 2014 e coerenti con i progetti del Direttore Generale su temi di particolare impatto e un obiettivo specifico, con l'eccezione del Dirigente delegato sui temi della Trasparenza e Anticorruzione al quale sono assegnati in tale veste ulteriori obiettivi specifici.

Di seguito si riportano i titoli degli obiettivi comuni; in allegato le schede complete su obiettivi comuni e specifici.

- Obiettivo 1: "Mappatura delle competenze del personale TA"
- Obiettivo 2: "Revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative"
- Obiettivo 3 "Migliorare l'affidabilità dei dati nel rispetto delle scadenze, anche attraverso l'informatizzazione delle modalità di comunicazione dei dati, per gli adempimenti AVA e relativi alle principali banche dati ministeriali"
- Obiettivo 4: "Miglioramento e affinamento della Carta dei Servizi in termini di sviluppo di dettaglio dei macro servizi presentati, proposta di nuovi indicatori, incremento dei target"

Gli obiettivi del **personale EP** verranno assegnati dai Dirigenti e dai Direttori delle strutture decentrate a partire da gennaio 2014 in coerenza con le Azioni strategiche.

5 COERENZA DEL PIANO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

L'elemento qualificante del Ciclo di pianificazione e controllo deve essere la stretta interrelazione tra pianificazione degli obiettivi e programmazione delle risorse.

Con il termine pianificazione non deve intendersi un mero esercizio di fissazione di obiettivi generali e la loro successiva articolazione in Obiettivi operativi da assegnare alle strutture e agli individui. E' evidente che tali obiettivi devono essere messi in relazione con le risorse disponibili (non solo finanziarie, ma umane e strumentali). Per questo la programmazione finanziaria, ma anche quella del personale e degli investimenti, partecipano al Ciclo di pianificazione, ragione per cui dal corrente anno l'approvazione del bilancio e del Piano della Performance avviene contestualmente nel mese di dicembre 2013.

L'integrazione tra processo di determinazione degli obiettivi e programmazione delle risorse finanziarie avviene secondo lo schema di seguito illustrato.

Figura 8 – Integrazione tra processo di determinazione degli obiettivi e programmazione delle risorse finanziarie



Nel seguito, si riporta una tabella contenente una sintetica illustrazione del budget stanziato sul bilancio di previsione 2014 per le Linee strategiche 2014, con evidenza degli obiettivi di riferimento e delle Direzioni centrali coinvolte.

Stanzamenti per Linee strategiche 2014

Obiettivi	Descrizione Obiettivi	Presidio gestionale	Importo
1.01.00	Riduzione degli ostacoli al diritto allo studio universitario	Didattica Patrimonio Servizi agli studenti	35.000,00 646.576,15
1.02.00	Promozione dello sviluppo di personalità critiche, autonome e consapevoli	Comunicazione Didattica	
1.03.00	Promozione dell'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati	Didattica Servizi agli studenti Sistemi informativi	687.300,73 38.000,00
1.04.00	Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali	Direzione Generale Ricerca	3.000,00
1.05.00	Valorizzazione delle risorse umane	Direzione Generale Organizzazione e Sviluppo delle R.U.	74.000,00 298.000,00
1.06.00	Partecipazione all'elaborazione di strategie di sviluppo e della competitività del	Direzione Generale	
1.07.00	Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	CIS Direzione Generale Patrimonio Tecnica	1.030.000,00 15.092.122,00
1.08.00	Rafforzamento della riconoscibilità dell'Ateneo attraverso la definizione dell'imn	Comunicazione Direzione Generale Servizi WEB Sistemi informativi	170.000,00 484.563,00 350.000,00
2.01.00	Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	Ricerca CSTF	1.166.502,93
2.02.00	Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercator	Personale Ricerca	3.364.000,00
2.03.00	Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	Ricerca	7.950.000,00
2.04.00	Sviluppo della cooperazione con altri atenei o enti di ricerca	Ricerca	
2.05.00	Potenziamento della disseminazione dei risultati della ricerca	Ricerca Sistemi informativi	50.000,00 15.000,00
2.06.00	Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella soci	Ricerca	50.000,00
3.01.00	Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	Didattica	700.000,00
3.02.00	Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	Didattica Formazione Ricerca Servizi agli studenti	220.000,00 3.832.061,58
3.03.00	Sviluppo delle opportunità digitali per l'apprendimento	Direzione Generale Formazione Servizi WEB Sistemi informativi Sistema bibliotecario	24.000,00 462.000,00 3.927.829,22
3.04.00	Sviluppo della cooperazione con altri Atenei per l'offerta didattica	Didattica	
3.05.00	Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	Direzione Generale	
3.06.00	Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	Didattica Servizi agli studenti Sistemi informativi	323.679,00 73.800,00
4.01.00	Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazio	Tutte le Direzioni	
4.02.00	Sostegno alla creatività e all'innovatività della Comunità dell'Università di Torin	Comunicazione Didattica Sistemi informativi Tutte le Direzioni	494.000,00 350.000,00
4.03.00	Sostegno dell'utilizzo di risorse informatiche open source	Ricerca Sistemi informativi	
4.04.00	Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	Sistemi informativi	
4.05.00	Costruzione del bilancio in un'ottica partecipata	Bilancio	
4.06.00	Monitoraggio dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca a livello nazionale	Formazione Ricerca	
4.07.00	Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento conti	Comunicazione Formazione Personale Programmazione Qualità e Valutazione Sistemi informativi Tutte le Direzioni	8.540,00 337.300,00
Totale complessivo			42.257.274,61

6 AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

RISULTATI CONSEGUITI NEL 2013

Il nuovo modello di Amministrazione Pubblica disegnato nel d.lgs. 150/2009 prevede di passare ad una gestione che attribuisce un ruolo fondamentale alla programmazione in relazione alle risorse disponibili, al monitoraggio in itinere e alla verifica a posteriori dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi stabiliti, senza limitarsi al rispetto degli adempimenti di legge.

Occorre quindi dare rilievo al concetto di accountability, ovvero rendere conto dell'efficienza ed efficacia delle azioni intraprese.

Questo richiede l'innovazione degli strumenti di trasparenza, monitoraggio, controllo e verificabilità utilizzati, a partire dal presente Piano.

Si riportano nel seguito gli interventi più salienti effettuati nel 2013 di miglioramento del ciclo della performance:

- **coinvolgimento dei Dipartimenti**, tra i principali *stakeholder*, nella definizione delle **Linee strategiche 2014**
- organizzazione di quattro **seminari di informazione/formazione** sul **Piano della Performance per valutatori e valutati**, nonché di una giornata di presentazione congiunta con il Politecnico di Torino, agli *stakeholder* dei **Programmi di prevenzione della corruzione** e di **condivisione di esperienze** relative ai temi della **Trasparenza e dell'Anticorruzione** con Enti, Organizzazioni e Aziende affini per attività svolte o per utenze di riferimento
- **revisione e aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** in base al nuovo d.lgs. 33 del 2013; la relativa attuazione è stata verificata dal Nucleo di Valutazione a settembre 2013
- **monitoraggio infrannuale del Ciclo della Performance** da parte del Nucleo di Valutazione che si è avvalso delle schede di monitoraggio predisposte dalla CIVIT
- **monitoraggio** infrannuale dello **stato di realizzazione** degli **obiettivi dirigenziali**
- **razionalizzazione della mappa dei processi** con collegamento alle Missioni e Programmi del Bilancio dello Stato e alla classificazione dei processi del progetto Good Practice di misurazione delle attività amministrative
- prossima pubblicazione della **seconda versione delle Carte dei Servizi delle strutture dirigenziali** e della prima versione delle **Carte dei Servizi delle strutture decentrate** con un **primo set di Standard di qualità**. Il lavoro di redazione delle Carte è stato supportato da un percorso di accompagnamento teorico e pratico da parte di esperti dell'Amministrazione Centrale, articolato in diversi incontri che si sono tenuti nelle varie sedi dell'Università

- adozione del **nuovo modello di valutazione del Direttore Generale** predisposto dal Nucleo di Valutazione e conseguente aggiornamento delle procedure di valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti;
- avvio delle fasi propedeutiche per la costruzione, a seguito della definizione delle Linee strategiche 2014, di un **cruscotto di indicatori strategici e gestionali**

AZIONI PREVISTE NEL 2014

- **rivisitazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** alla luce del nuovo modello di valutazione del Direttore Generale e degli indirizzi dati dalle Linee strategiche
- avvio della prima **mappatura delle competenze** del personale dirigente e tecnico-amministrativo
- avvio di un primo **cruscotto direzionale** contenente i principali indicatori critici per l'Ateneo
- **sviluppo continuo della Carta dei Servizi** in termini di ulteriori servizi inclusi, nuovi standard di qualità e miglioramento degli standard attuali e primo utilizzo di indicatori di qualità oggettiva dei servizi per obiettivi di miglioramento performance all'interno del Piano 2015-2017
- avvio dei **Piani Triennali dei Dipartimenti** in collegamento e a cascata **con il Piano Strategico di Ateneo.**

7 ALLEGATI

Linee Strategiche 2014 Università di Torino

MISSIONE

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

PROGETTO STRATEGICO

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

FINALITA' STRATEGICA 1

Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo

Obiettivi	Azioni
1.1 Riduzione degli ostacoli al diritto allo studio universitario	1.1.1 Elaborare strategie con i soggetti competenti per il sostegno e la diffusione del diritto allo studio
	1.1.2 Innovare le azioni di orientamento in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
1.2 Promozione dello sviluppo di personalità critiche, autonome e consapevoli	1.2.1 Sviluppare l'acquisizione di consapevolezza degli studenti rispetto a tematiche socio-culturali ed economiche del paese e a livello internazionale
1.3 Promozione dell'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati	1.3.1 Potenziare e innovare le attività di job placement anche rafforzando la regia di Ateneo
1.4 Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali	1.4.1 Potenziamento delle attività per lo sviluppo di spin-off, incubatori d'impresa
1.5 Valorizzazione delle risorse umane	1.5.1 Coinvolgere le competenze interne in progetti di cambiamento nell'Ateneo
1.6 Partecipazione all'elaborazione di strategie di sviluppo e della competitività del territorio	1.6.1 Fornire contributo scientifico alla progettazione strategica a livello territoriale
1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	1.7.1 Elaborare una piattaforma di supporto alla gestione della compliance normativa sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro
	1.7.2 Attivare servizi in comune con altri atenei in ambito regionale
	1.7.3 Avviare interventi di contenimento dei consumi e di risparmio energetico
	1.7.4 Analizzare i contratti di locazione e ridurre gli oneri per i canoni di affitto
1.8 Rafforzamento della riconoscibilità dell'Ateneo attraverso la definizione dell'immagine coordinata	1.8.1 Definire una linea di comunicazione coordinata per un'immagine identitaria dell'Ateneo

FINALITA' STRATEGICA 2

Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

Obiettivi	Azioni
2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	2.1.1 Potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a bandi competitivi, integrando le competenze disponibili all'interno dell'università 2.1.2 Sviluppare l'interazione tra Amministrazione e Dipartimenti per la partecipazione a progetti su bandi competitivi
2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	2.2.1 Incrementare le borse di dottorato e postdoc per studiosi attivi all'estero 2.2.2 Incrementare la presenza di docenti esterni all'ateneo e di studiosi provenienti da Paesi OCSE nelle commissioni di selezione per professore associato e ordinario
2.3 Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	2.3.1 Promuovere azioni cooperative di ricerca all'interno dell'Ateneo
2.4 Sviluppo della cooperazione con altri atenei o enti di ricerca	2.4.1 Individuare aree di collaborazione e di sinergie con altri Atenei italiani o stranieri o Enti di ricerca italiani o stranieri anche per la realizzazione di obiettivi congiunti
2.5 Potenziamento della disseminazione dei risultati della ricerca	2.5.1 Supportare i Dipartimenti nella disseminazione dei risultati della ricerca
2.6 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	2.6.1 Potenziare la collaborazione con le imprese italiane ed estere e con gli enti territoriali

FINALITA' STRATEGICA 3

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

Obiettivi	Azioni
3.1 Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	3.1.1 Semplificazione delle procedure interne per la programmazione didattica al fine di favorire i corsi interdipartimentali
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.1 Incrementare l'offerta didattica in lingua diversa dall'italiano
	3.2.2 Incremento delle convenzioni con atenei stranieri anche per il rilascio di titolo congiunto e /o doppio titolo
	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero
3.3 Sviluppo delle opportunità digitali per l'apprendimento	3.3.1 Attivazione di Ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment) per la didattica in presenza
	3.3.2 Attivazione di Ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment) a distanza anche da parte di utenti non iscritti all'Ateneo
	3.3.3 Attivazione di Comunità di Apprendimento anche interdisciplinari
3.4 Sviluppo della cooperazione con altri Atenei per l'offerta didattica	3.4.1 Individuare aree di collaborazione e di sinergie con Atenei italiani o esteri
	3.4.2 Riconsiderare l'offerta didattica in ottica di sostenibilità e favorendo l'interdisciplinarietà
3.5 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	3.5.1 Potenziare i servizi di internazionalizzazione
3.6 Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	3.6.1 Innovare le azioni di tutorato in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca
	3.6.2 Attivazione di progetti <i>Learning to learn</i>
	3.6.3 Riesame offerta didattica in ottica di qualità

FINALITA' STRATEGICA 4

Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo

Obiettivi	Azioni
4.1 Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazione"	4.1.1 Rafforzare il livello di engagement della Comunità dell'Ateneo per sostenere il cambiamento
4.2 Sostegno alla creatività e all'innovatività della Comunità dell'Università di Torino	4.2.1 Progettare e organizzare l'evento #hackUniTO per la realizzazione di soluzioni e prodotti innovativi 4.2.2 Promuovere la partecipazione della Comunità dell'Ateneo alle competizioni sulle idee innovative 4.2.3 Realizzare progetti di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti
4.3 Sostegno dell'utilizzo di risorse informatiche open source	4.3.1 Favorire il coinvolgimento di comunità di sviluppatori interne ed esterne all'Ateneo per le applicazioni di supporto alla ricerca e alla didattica
4.4 Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	4.4.1 Sviluppare la produzione di Open Data
4.5 Costruzione del bilancio in un'ottica partecipata	4.5.1 Stimolare e sostenere l'emergere di proposte di ridefinizione innovativa di alcune voci di spesa del bilancio
4.6 Monitoraggio dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca a livello nazionale e internazionale	4.6.1 Mappare le competenze di ricerca esistenti, integrando e coordinando le diverse basi dati 4.6.2 Mappare i network di collaborazione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.7.1 Avviare un processo di costruzione di un catalogo delle competenze del personale tecnico-amministrativo 4.7.2 Avviare la revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative 4.7.3 Sviluppare il sistema informativo di Ateneo nell'ottica dell'affidabilità e dell'integrazione delle basi dati per le procedure AVA di accreditamento e per il ciclo della performance 4.7.4 Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo 4.7.5 Implementare una piattaforma per la gestione dei flussi comunicativi interni ed esterni per il monitoraggio dei processi 4.7.6 Implementare una piattaforma di Knowledge Management trasversale alle diverse aree per la gestione condivisa e partecipata di documenti e informazioni

ALLEGATO 3 – INDICATORI STRATEGICI

Indicatori strategici di Ateneo							
Indicatore	Metrica	Valore attuale (a.s. 2012/a.a. 2011/12)	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Valutazione DG	
Responsabilità sociale	ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	ISEF = A/B A = 0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	1,09	> 1	> 1	> 1	
	Indicatore spese di personale	[Spese complessive di personale] / [Somma dei contributi statali assegnati per il funzionamento e delle tasse sopratasse e contributi universitari]	71,40%	<=71,4%	<=71,4%	<=71,4%	
	Indicatore indebitamento	Onere complessivo di ammortamento annuo al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia / somma dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, sopratasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale e delle spese per fitti passivi	7,85%	<=7,85%	<=7,85%	<=7,85%	
	Studenti iscritti regolari nell'a.a. t-1/t che abbiano conseguito almeno 5 crediti nell'a.s. t, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso	StudTotPesati * (KT + KA) I pesi sono i seguenti: 4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D. Nel calcolo vengono applicati due fattori correttivi: a) sostenibilità dell'offerta formativa (KA); b) di contesto territoriale (KT); KA = Rapporto tra il numero di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSO) di base e caratterizzanti e il numero teorico di corsi attivati nell'a.a. t/t+1 (corsi di laurea e corsi di laurea magistrale a ciclo unico). Per il calcolo dell'indicatore si riporta il valore specifico con quello mediano. KT = Compensazione della minor capacità contributiva delle regioni, calcolata sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT.	162.110 (al 27.05.2011)	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	
	Attrattività studenti	Incidenza sul sistema universitario del numero iscritti al I anno dei corsi di I livello, Ciclo unico e II livello	3,67% (A.A. 2011/2012) 3,90% (A.A. 2012/2013)	>= a.p.	>= a.p.	>= a.p.	
	Tasso di laureati in corso	[N° laureati nei termini previsti nell'a.s. t] / [N° laureati nell'a.s. t (compreso vecchio ordinamento)]	52,1%	>= anno precedente	53,1%	54,1%	
	Trasferimento tecnologico	Numero di spin-off totali creati nell'anno	valore 2012: 6 media 2010-2012: 4,7	>= media 3 anni precedenti	>= media 3 anni precedenti	>= media 3 anni precedenti	
	Formazione on the job	Numero di stage/tirocini Proporzione di aziende/enti certificate per la formazione on the job (dal 2015)	6906 curricolari 1542 extracurricolari -	>= a.p. - -	>= a.p. 5% da definire	>= a.p. 20% cumulato da definire	
Indicatore	Metrica	Valore attuale (a.s. 2012/a.a. 2011/12)	Target 2014	Target 2015	Target 2016		
Ricerca	Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore	[Somma entrate da Miur, Enti pubblici, UE, privati e altri] / [N° Professori di ruolo e ricercatori] in €/pro-capite	13.333	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	✓
	Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore	[Entrate per la ricerca ricevute da conto terzi] / [N° Professori di ruolo e ricercatori] in €/pro-capite	5.757	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	✓
	Proporzione di borse di dottorato finanziate da imprese e enti	[N° borse di dottorato finanziate da enti e imprese] / [Numero totale di borse di dottorato]	34,30%	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	
	Utilizzazione industriale dei risultati della ricerca	N° totale brevetti depositati nell'anno	valore 2012: 13 media 2010-2012: 12,3	>= media 3 anni precedenti	>= media 3 anni precedenti	>= media 3 anni precedenti	
	Proporzione di docenti inattivi ai fini VQR	[N° docenti con meno di 3 prodotti nel periodo 2004/2010 ancora in servizio al 01/11/2013] / [N° professori di ruolo e ricercatori al 01.11.2013]	4,6%	<4,1%	<3,4%	<2,5%	
	Internazionalizzazione dei dottorandi di ricerca	[N° dottorandi stranieri] / [N° totale dottorandi]	8,9%	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	
	Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca	[N° assegnisti stranieri] / [N° totale assegnisti]	6,9%	>= anno precedente	>= anno precedente	>= anno precedente	
Indicatore	Metrica	Valore attuale (a.s. 2012/a.a. 2011/12)	Target 2014	Target 2015	Target 2016		
Didattica	Indicatore di didattica assistita (DID)	[DID effettivo = (Yprof x Nprof + Ypdf x Npdf + Yr x Nric)(1-X)] / [DID teorico = (120 x Nprof + 90 x Npdf + 60 x Nric)(1,3)] • Nprof = n° professori a tempo pieno; • Npdf = n° professori a tempo definito; • Nric = n° totale dei ricercatori; • Yp = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei professori a tempo pieno; • Ypdf = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei professori a tempo definito; • Yr = n° ore "standard" individuali di didattica assistita dei ricercatori; • X = % di didattica assistita erogabile per contratto di insegnamento, affidamento o supplenza.	0,88	<1	<1	<1	
	Peso dell'Ateneo sul sistema nazionale in termini di rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nell'a.s. t e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. t-1/t, distinti per gruppi di corso e pesati	CfuPesatiTot / Σ CfuPesatiTot (degli atenei che partecipano alla ripartizione) CfuPesatiTot = CfuPesatiA + CfuPesatiB + CfuPesatiC + CfuPesatiD CfuPesatiX = [(Cfu_effx/Cfu_teoX) / Medianax] * Cfu_effx, x = A...D dove: Cfu_effA, Cfu_effB, Cfu_effC, Cfu_effD = crediti formativi acquisiti dagli studenti nell'anno solare t, distinti per gruppi di appartenenza. Cfu_teoA, Cfu_teoB, Cfu_teoC, Cfu_teoD = crediti formativi teoricamente acquisibili dagli studenti nell'anno solare t, distinti per gruppi di appartenenza. Per il calcolo dell'indicatore si riporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento.	4,43% (al 27.05.2011)	>= anno precedente	> anno precedente	> anno precedente	
	Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno	[N° iscritti al 1° anno nell'a.a. t-1 che non rinnovano l'iscrizione nell'a.a. t (solo CdL e ciclo unico)] / [N° iscritti al 1° anno nell'a.a. t-1 (solo CdL e ciclo unico)]	18%	<=17%	<=16%	<=14%	
	Mobilità internazionale	In uscita: [N° iscritti nell'ateneo nell'a.a. t, che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale] / [N° iscritti nell'ateneo nell'a.a. t] In entrata: N° studenti internazionali in entrata per programmi di mobilità internazionale (LLP e extra LLP di durata superiore a 3 mesi)	1,6% (in uscita) 603 (in entrata)	>2,2% (in uscita) >1.000 (in entrata)	>2,8% (in uscita) >1.400 (in entrata)	>3,2% (in uscita) >1.800 (in entrata)	
	Proporzione di corsi di studio in lingua straniera	[N° CdS in lingua straniera] / [N° totale CdS] (I, II livello e Master)	2,7% (CdS I e II liv.) 14,5% (Master) 18,2% (Dottorati)	>= anno precedente	>= a.p. (CdS I e II liv.) > a.p. (Master) > a.p. (Dottorati)	>= a.p. (CdS I e II liv.) > a.p. (Master) > a.p. (Dottorati)	
	Proporzione di corsi di studio con doppio titolo o titolo congiunto (I, II livello e Master)	[N° CdS doppio titolo o titolo congiunto] / [N° totale CdS]	17,3% (I e II liv.) 3,9% (Master)	>= anno precedente	>= anno precedente	almeno 1 nel triennio	
	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	[N° iscritti LM stranieri] / [N° totale iscritti LM]	5,15%	>= anno precedente	>= 6%	6,5%	
	Disponibilità di ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment)	[SI/NO] Numero visualizzazioni Numero di commenti	N.D.	Disponibilità della Piattaforma [SI]	da definire	da definire	
Indicatore	Metrica	Valore attuale (a.s. 2012/a.a. 2011/12)	Target 2014	Target 2015	Target 2016		
Innovazione	Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	[Numero partecipanti] / [Totale personale TA e Dirigenti]	N.D.	> del 20%	> del 40% (cumulativo)	> del 60% (cumulativo)	✓
	Contributi dei Dipartimenti alla scrittura del Piano Strategico 2014-2016	Numero di proposte ricevute dai Dipartimenti	N.D.	> 20	-	-	
	Contributi alla definizione del bilancio partecipato	Numero proposte ricevute di allocazione delle risorse finanziarie non vincolate	N.D.	> 15	>= anno precedente	>= anno precedente	
	Soluzioni innovative adottate a seguito dell'evento #hackUnitO	Numero di soluzioni innovative adottate a seguito dell'evento #hackUnitO	N.D.	>= 2	>= anno precedente	>= anno precedente	✓
	Set di Open Data resi disponibili	Numero di accessi ai set di Open Data	N.D.	>= 10	>= anno precedente	>= anno precedente	
Disponibilità della piattaforma di knowledge management	Disponibilità della piattaforma [SI/NO] Numero visualizzazioni Numero di commenti inseriti	N.D.	Disponibilità della Piattaforma [SI]	N° visualizzazioni e N° commenti da definire	N° visualizzazioni e N° commenti da definire		

28/01/2014

ALLEGATO 4 – OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE

Progetto	1	Change Management: evoluzione delle competenze dei Dirigenti e del Personale Tecnico amministrativo attraverso l'introduzione di un sistema di gestione delle risorse umane per competenze		
Sigla	CM			
Durata [anni]	3			
Obiettivi / azioni strategiche	<p>1.5 - Valorizzazione delle risorse umane 2.1.1 - Potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a bandi competitivi, integrando le competenze disponibili all'interno dell'Università 4.1 - Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazione" 4.7.1 - Avviare un processo di costruzione di un catalogo delle competenze del personale tecnico-amministrativo</p>			
Sottoprogetti	1.1- Mappatura delle competenze del Personale TA	1.2 - Modifica dei criteri e delle modalità di selezione e gestione delle risorse umane	1.3 - Attivazione di corsi specifici per il change management	
Output anno 1	Definizione di un modello di Gestione per competenze dell'Ateneo; Definizione del Dizionario delle Competenze; Definizione dei Profili di ruolo. Individuazione di un sistema informativo di supporto alla mappatura e messa in produzione; Mappatura del personale dirigente e del personale di categoria EP	Reingegnerizzazione, sulla base delle competenze, di: - processo di selezione del personale - processo di analisi dei bisogni formativi - processo di allocazione del personale - processo di definizione delle posizioni - processo di assegnazione degli incarichi di posizione, funzione specialistica e di responsabilità Proposta di modello organizzativo interno (microorganizzazione operativa) per la gestione delle competenze a regime	Attivazione di corsi/eventi di supporto al change management (in tema di gestione competenze, BPR, Gestione dei gruppi di lavoro e riorganizzazione in ottica di polifunzionalità, gestione per processi, project management)	
Output anno 2	Mappatura delle competenze del 30% del personale TA Definizione del CV Digitale di Dirigenti e personale TA	Informatizzazione delle nuove procedure Avvio della nuova organizzazione per la gestione delle competenze a regime	Attivazione dei corsi sulla base del nuovo processo di analisi dei bisogni Valutazione attraverso questionario di customer satisfaction dell'acquisizione delle competenze da parte di chi ha sostenuto i corsi	
Output anno 3	Mappatura delle competenze del 60% del personale TA CV digitale del Personale in produzione Integrazione del sistema informativo di gestione delle competenze con le banche dati e i sistemi di ateneo di gestione organico, formazione e performance (se UGOV RU l'obiettivo diventa la totale configurazione dei moduli organico formazione e valutazione)	Verifica e manutenzione delle procedure e dei sistemi e loro eventuale correzione/evoluzione	Attivazione dei corsi sulla base del nuovo processo di analisi dei bisogni Valutazione attraverso questionario di customer satisfaction dell'acquisizione delle competenze da parte di chi ha sostenuto i corsi	

Progetto	2	Evoluzione della comunicazione istituzionale e dei servizi attraverso l'innovazione delle modalità di comunicazione, degli strumenti operativi e collaborativi		
Sigla	BPR			
Durata [anni]	3			
Obiettivi / azioni strategiche	<i>3.1.1 - Semplificazione delle procedure interne per la programmazione didattica al fine di favorire i corsi interdipartimentali</i> <i>4.2.3 - Realizzare progetti di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti</i> <i>4.7.2 - Avviare la revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative</i>			
Sottoprogetti	2.1 - Reingegnerizzazione dei processi	2.2 - Informatizzazione e dematerializzazione dei Processi	2.3 - Evoluzione della Piattaforma di Knowledge Management	
Output anno 1	Definizione del metodo, dei criteri e degli strumenti di analisi e di reingegnerizzazione. Definizione della lista dei processi critici Reingegnerizzazione di almeno 7 processi critici di Ateneo con particolare attenzione ai processi relativi ai servizi agli studenti	Definizione degli strumenti informatici di Ateneo (DBMS, WFMS, DMS)* di supporto alla informatizzazione e dematerializzazione dei processi Realizzazione di un prototipo (processo informatizzato e dematerializzato)	Definizione delle strutture di navigazione, dei servizi e dei contenuti per il Portale di Knowledge Management. Disponibilità della Piattaforma	
Output anno 2	Reingegnerizzazione di almeno 7 processi critici	Dematerializzazione di almeno due processi critici con priorità ai processi relativi ai servizi agli studenti e dei processi di gestione RU	Evoluzione del Portale di Knowledge Management attraverso l'inserimento di almeno 10 contenuti/mese	
Output anno 3	Reingegnerizzazione di almeno 15 processi critici Valutazione dei processi reingegnerizzati con obiettivo di semplificazione e riduzione tempi dei processi	Dematerializzazione di almeno tre processi critici con priorità ai processi relativi ai servizi agli studenti e dei processi di gestione RU	Evoluzione del Portale di Knowledge Management attraverso l'inserimento di almeno 10 contenuti/mese	
* Data Base Management System; Workflow Management System; Document Management System				

Progetto	3	Realizzazione di un cruscotto direzionale integrato con le banche dati di Ateneo finalizzato alla misurazione degli indicatori (AVA), all'evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo ed all'evoluzione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance		
Sigla	AVA			
Durata [anni]	3			
Obiettivi / azioni strategiche	<i>4.7.3 - Sviluppare il sistema informativo di Ateneo nell'ottica dell'affidabilità e dell'integrazione delle basi dati per le procedure AVA di accreditamento e per il ciclo della performance</i> <i>4.7.4 - Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo</i>			
Sottoprogetti	3.1 - Certificazione Indicatori	3.2 - Evoluzione del cruscotto direzionale di Business Intelligence	3.3 - Evoluzione del processo di Pianificazione e controllo Performance strategica, organizzativa e individuale	
Output anno 1	Completamento del perimetro e dei sistemi di misurazione di tutti gli indicatori	Definizione di un piano dei sistemi delle basi dati e integrazione di tutte le attuali fonti con il sistema di DWH Evoluzione della reportistica Definizione dei requisiti per la costruzione di modelli di simulazione (what if analysis) dei costi del personale / tasse studentesche	Evoluzione organizzativa per la pianificazione ed il monitoraggio dei progetti e obiettivi di Ateneo Evoluzione del SMVP e delle procedure di valutazione della Performance	
Output anno 2	Misurazione, correzioni e completamento della certificazione degli indicatori	Informatizzazione dei processi di acquisizione dati sulle basi dati di ateneo Evoluzione della reportistica e messa in produzione del modello di simulazione (what if analysis) dei costi del personale / tasse studentesche	informatizzazione e Integrazione dei processi di valutazione e monitoraggio di progetti / obiettivi (performance) con indicatori di performance strategica e organizzativa	
Output anno 3	Manutenzione e miglioramento	Evoluzione della reportistica gestionale decentrata	Integrazione dei processi di valutazione e monitoraggio di progetti/obiettivi con il bilancio	

Progetto	4	Miglioramento della gestione economico finanziaria	
Sigla	ECO		
Durata [anni]	3		
Obiettivi / azioni strategiche	1.7- <i>Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo</i> 4.5- <i>Costruzione del bilancio in un'ottica partecipata</i>		
Sottoprogetti	4.1 - Costruzione della contabilità economica analitica per centri di costo		4.2 - Attivazione di processi virtuosi per la riduzione dei consumi e la diminuzione dei costi di funzionamento
Output anno 1	Definizione del piano dei centri di costo secondo le viste per strutture organizzative, prodotti (Corsi di studio, Master, Progetti di ricerca) e per attività (logica Missioni/Programmi/processi)		Definire il progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e di salvaguardia dell'ambiente Analizzare i contratti di locazione e ridurre gli oneri per i canoni di affitto Analisi di fattibilità per l'attivazione di servizi in comune con altri atenei in ambito regionale
Output anno 2	Messa in esercizio della contabilità analitica e analisi dei costi delle strutture organizzative		Avviamento delle fasi previste dal progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e salvaguardia dell'ambiente. Riduzione del X % dei consumi (da definire sulla base del progetto)
Output anno 3	Analisi dei costi dei prodotti e delle attività (Activity Based Costing)		Avviamento delle fasi previste dal progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e salvaguardia dell'ambiente. Riduzione del X % dei consumi (da definire sulla base del progetto)

Progetto	5	Formazione continua e permanente: creazione di una agenzia formativa		
Sigla	FOR			
Durata [anni]	3			
Obiettivi / azioni strategiche	1.4 <i>Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali</i> 1.5 <i>Valorizzazione risorse umane</i>			
Sottoprogetti	5.1 - Definizione del soggetto "Agenzia formativa"		5.2 - Definizione dei contenuti erogati dall'agenzia formativa	5.3 - Erogazione
Output anno 1	Definizione del progetto Individuazione e formazione di una cabina di regia gestionale ed una scientifica Analisi dei potenziali soggetti operanti sul territorio con cui realizzare sinergie e integrazioni (mappa delle reti) BenchMarking		Individuazione dei contenuti in coerenza con il Servizio Formazione di Ateneo Progettazione di corsi rivolti a soggetti interni ed esterni attraverso il supporto della cabina di regia scientifica	Erogazione dei primi corsi in via sperimentale
Output anno 2	Valutazione e licenziamento del progetto Attivazione di sinergie sul territorio		Evoluzione di un catalogo di corsi anche attraverso l'integrazione dei contributi e delle competenze del personale (docenti ricercatori, dottorandi) delle strutture decentrate	Erogazione corsi a catalogo
Output anno 3	Certificazione di Qualità		Evoluzione di un processo di creazione di corsi "on demand". Valutazione dei corsi erogati a Catalogo e sua rivisitazione Sperimentazione di modelli di assesment e bilancio di competenze	Erogazione corsi a catalogo, on demand Assesment

ALLEGATO 5 – OBIETTIVI COMUNI DEI DIRIGENTI

Obiettivi Dirigenziali comuni anno 2014							
N.	Obiettivo (Eventuale Nr. Azione Strategica di riferimento)	Peso obiettivo Dirigente non capofila	Peso obiettivo Dirigente capofila	Attività	Indicatore	Valore iniziale	Target
1	Mappatura delle competenze del personale TA (4.7.1)	25%	35%	Definizione di un modello di Gestione per competenze dell'Ateneo; Definizione del Dizionario delle Competenze; Definizione dei Profili di ruolo. Individuazione di un sistema informativo di supporto alla mappatura e messa in produzione; Mappatura del personale dirigente e del 20% del personale TA dell'Amministrazione Centrale, includendo il personale EP	-Disponibilità di dizionario competenze, profili di ruolo necessari alla mappatura, sistema informativo di supporto -% PTA mappato	0	100% disponibilità output 100% dei dirigenti e 20% del personale TA dell'Amministrazione Centrale, incluso il personale EP
2	Revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative (4.7.2)	25%	35%	Definizione, su tutto l'Ateneo, di almeno sette processi trasversali AC/Dipartimenti, da reingegnerizzare a partire dalla mappa dei processi messa a punto nel 2013, privilegiando quelli segnalati come critici. I processi da reingegnerizzare saranno concordati con il Direttore Generale e i Direttori di Dipartimento	Numero di processi reingegnerizzati su tutto l'Ateneo	0	>=7
3	Migliorare l'affidabilità dei dati nel rispetto delle scadenze, anche attraverso l'informatizzazione delle modalità di comunicazione dei dati, per gli adempimenti AVA e relativi alle principali banche dati ministeriali (4.7.3)	10%	20%	Produrre almeno 3 report/indicatori <u>certificati</u> per ogni Direzione utili ai fini adempimenti AVA/banche dati ministeriali e direzionali da inserire nel datawarehouse di Ateneo	Numero di report/indicatori prodotti	0	>=3
4	Miglioramento e affinamento della Carta dei Servizi in termini di sviluppo di dettaglio dei macro servizi presentati, proposta di nuovi indicatori, incremento dei target	10%	20%	Introdurre nella Carta almeno un servizio o un indicatore e migliorare il valore di almeno un indicatore già presente	-Numero indicatori/servizi introdotti -Percentuale di miglioramento del valore	0	>= 1 > anno precedente

ALLEGATO 6 – OBIETTIVI SPECIFICI DEI DIRIGENTI

Obiettivi Dirigenziali specifici anno 2014_ Direttori di Amministrazione Centrale									
Direzione	N.	Azione Strategica di riferimento	Obiettivo	Peso obiettivo	Attività	Direzioni coinvolte	Indicatore	Valore iniziale	Target
Direzione Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica	5	1.7.3 Avviare interventi di contenimento dei consumi e di risparmio energetico	Riduzione delle spese per consumi energetici	30%	Analisi preliminari, proposte e attuazione di iniziative per la riduzione dei consumi energetici	Tutte le Direzioni	Numero di iniziative per la riduzione dei consumi	0	2
Direzione Tecnica	5	1.7 - Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	Sviluppo del Piano edilizio di Ateneo	30%	Definizione e aggiornamento del Piano Edilizio di Ateneo e attuazione mediante progettazione, realizzazione e completamento di interventi definiti nel Piano. In particolare messa a norma CPI Palazzo Nuovo Lotto 1 con validazione e certificazione del progetto esecutivo ai fini dell'avvio della procedura di appalto dei lavori.		SAL	25% (Progetto definitivo)	100% (Progetto esecutivo validato e certificato)
Direzione Risorse Umane	5	4.7.4 - Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo	Evoluzione delle procedure di valutazione della Performance	20%	1. Evoluzione del SMVP e delle procedure di valutazione della Performance 2. Strutturazione del processo di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei progetti e obiettivi individuali	Direzione Programmazione Qualità e Valutazione	SAL dei due output: 1. Proposta di SMVP aggiornato sulla base del modello di valutazione del DG 2. Proposta di allegato al SMVP	10%	100%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	5	4.7.2 -Avviare la revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative	Completamento della dematerializzazione del processo di verbalizzazione degli esami di profitto ed esami di laurea	30%	Passaggio di tutte le strutture didattiche al sistema di verbalizzazione on line		SAL	45%	100%
Direzione Funzioni Assistenziali	5	3.4.1 Individuare aree di collaborazione e di sinergie con Atenei italiani o esteri	Avvio di un programma di condivisione di collaborazione didattica con l'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"	30%	Predisposizione di accordi	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	Accordi predisposti (si/no)	no	si
Direzione Sviluppo Organizzativo, Innovazione e Servizi bibliotecari	5	1.7 - Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo 4.4 - Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni 4.7.4 - Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo	Analisi dei costi delle Biblioteche e sviluppo di nuovi criteri per la loro rilevazione in una logica di supporto alle decisioni (finanziamenti)	20%	1. Analisi e rilevazione dei costi attuali 2. Definizione di criteri di contabilizzazione	Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria	SAL dei due output: 1. Report costi 2. Proposta di criteri di contabilizzazione	0	100%
Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria	5	1.7.3 Avviare interventi di contenimento dei consumi e di risparmio energetico	Revisione dei centri di costo in vista della gestione per budget	30%	Definizione dei criteri di imputazione dei costi funzionale al miglioramento della gestione delle risorse di Ateneo	Direzione Programmazione Qualità e Valutazione	SAL dell'output: Proposta di criteri di imputazione dei costi	35%	100%
Direzione Sistemi Informativi, Portale e Orientamento	5	1.3.1 - Potenziare e innovare le attività di job placement anche rafforzando la regia di Ateneo	Favorire la "relazione" e la "fidelizzazione" delle imprese attraverso le soluzioni online ai contenuti e servizi web di UNITO	20%	1. Revisione di processi amministrativi del job placement al fine di "indurre alla registrazione del portale" ed all'uso dei servizi online 2. Revisione (contenuti e grafica) del profilo pubblico MYUNITO ENTI ED IMPRESE 3. Reingegnerizzazione del flusso informativo di avvisi destinati ad "enti ed imprese" che sono registrati al portale e che accedono dunque alla MYUNITO ENTI ED IMPRESE con autenticazione (nel profilo privato di "enti ed imprese")	Direzione Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica; Scuole	numero di aziende che si iscrivono al profilo Myunito del portale Unito.it	150	300
Responsabile Trasparenza e Anticorruzione Note: Si tratta di una scheda obiettivi ad hoc per il Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione, così come previsto dalla normativa e pertanto il totale dei pesi degli obiettivi assegnati deve essere pari al 100%.	1	4.4 - Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza - Realizzazione del piano di anticorruzione	25%	Redazione piano di anticorruzione		SAL	0	100%
	2		Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza - Realizzazione delle procedure di monitoraggio controlli/verifiche anticorruzione in carica ai direttori	25%	Attuazione controlli/verifiche anticorruzione come da Piano		SAL	0	100%
	3		Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza - Realizzazione del piano di formazione previsto dal programma anticorruzione	25%	Realizzazione del piano di formazione previsto nel piano anticorruzione		SAL	0	100%
	4		Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza - Realizzazione del programma per la trasparenza e l'integrità	25%	Redazione programma trasparenza e integrità		SAL	0	100%
Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione	5	4.7.4 - Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo	Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo integrato nel ciclo di pianificazione e controllo	20%	Definizione di un modello di gestione degli indicatori alla base del cruscotto direzionale e analisi e certificazione degli indicatori	Tutte le Direzioni	SAL dei due Output: 1. documento su modello di gestione 2. cruscotto direzionale	0	100%
Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali	5	2.1 - Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	Potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione a bandi competitivi, attraverso l'integrazione delle competenze disponibili all'interno dell'università	30%	1. Seminari informativi specifici presso i Dipartimenti sulle opportunità di finanziamento 2. Incontri di lavoro congiunto Amministrazione-Dipartimenti-gruppi di ricerca 3. Attività di formazione per la scrittura e presentazione dei progetti e per la comprensione/aderenza alle modalità di partecipazione ai bandi competitivi 4. Potenziamento della rete di collaborazione con gli Spokes di Dipartimento e del networking tra enti locali ed internazionali nell'ottica di partnership congiunte	Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria; Direzione Risorse Umane; Direzione Sviluppo Organizzativo, Innovazione e Servizi bibliotecari; Direzione Sistemi Informativi, Portale e Orientamento	Numero di progetti presentati	126 (presentati nel 2013)	> anno precedente