



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA DI ATENEIO

(Redatto ai sensi della L. 43/2005, del D.lgs. 150/2009, del D.lgs. 19/2012
e dell'art. 52 dello Statuto)



INDICE

PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO	5
SEZIONE INTRODUTTIVA: PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	7
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI SULL'ATENEO	7
1.1 LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI	8
1.2 LE ATTIVITÀ DELL'ATENEO	11
2. IDENTITÀ	13
2.1 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	13
2.2 L'UNIVERSITÀ DI TORINO "IN CIFRE"	13
3. ANALISI DEL CONTESTO	14
SEZIONE 1: LINEE STRATEGICHE 2013-2015 (ART. 52 STATUTO)	17
1. PRESENTAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE 2013-2015.....	18
2. CONTESTO DI AVANZAMENTO DELLE LINEE STRATEGICHE.....	19
3. UNO SGUARDO SULLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA FUTURA	20
3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI	20
3.2 ALTRE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	21
SEZIONE 2: PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015 (L. 43/2005)	23
1. PRESENTAZIONE DEL PIANO TRIENNALE 2013-2015.....	24
2. DESCRIZIONE DEI PROGETTI PRESENTATI E RISORSE RICHIESTE	24
3. STATO DELL'ARTE RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE NAZIONALE MIUR 2013-15.....	27
SEZIONE 3: DOCUMENTO SULLE POLITICHE DELLA QUALITÀ DI ATENEO (D.LGS. 19/2012)	29
1. FINALITÀ DEL DOCUMENTO E COLLEGAMENTO COL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE	30
SEZIONE 4: PIANO DELLA PERFORMANCE (D.LGS. 150/2009)	33
1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017	34
2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	35
2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE	35
2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE DIREZIONI E DEI DIPARTIMENTI	37
2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	38
3. PROCESSO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	42
3.1 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	42
3.2 TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	44
3.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	45
ALLEGATI	46
ALLEGATI SEZIONE 1 - LINEE STRATEGICHE 2013-2015	47
ALLEGATI SEZIONE 2 - PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015	56
ALLEGATI SEZIONE 3 - DOCUMENTO SULLE POLITICHE DELLA QUALITÀ DI ATENEO	58
ALLEGATI SEZIONE 4 - PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017.....	61

Il Documento di Programmazione Integrata di Ateneo è stato curato dalla Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione; con riferimento alla Sez.4 – Piano della Performance, il Par. 2.3 “*Performance individuale*” è stato curato dalla Direzione Risorse Umane.
Le Sezioni 1-3 del Documento sono state ultimate in data 16/12/2014; la Sezione 4 è stata ultimata in data 27/01/2015.

PRESENTAZIONE DEL DOCUMENTO

A partire dall'A.A.2013/2014 l'Ateneo ha avviato un percorso di cambiamento che ha offerto nuovi stimoli ai processi di programmazione e allo sviluppo dell'Organizzazione secondo una logica partecipata.

A novembre 2013 sono state approvate con delibera del Senato e del Consiglio di Amministrazione le Linee strategiche incentrate sulla *responsabilità sociale dell'Ateneo*, sulla *qualità e l'internazionalità della ricerca e della didattica*, sull'*innovazione dei processi di gestione*. Ad ognuna di esse corrispondono obiettivi precisi, definiti in modalità di azioni e di responsabilità.

Questo percorso, maturato in coerenza con le priorità indicate dal Miur per il Sistema Universitario, ha consentito all'Università di approvare, nel mese di dicembre 2013, insieme alle Linee, anche il Piano della Performance 2014-2016 e il Bilancio unico 2014.

Per proseguire nella strada così tracciata, è ora opportuno uno sforzo di unificazione dei diversi documenti di programmazione e di assicurazione della qualità esistenti, per ricondurli ad un unico strumento che offra un quadro complessivo di più immediata leggibilità ai diversi portatori d'interesse nonché un riferimento aggregato per una più agevole e meditata declinazione attuativa. Lo strumento individuato a tal fine è il **Documento di Programmazione Integrata di Ateneo**, di seguito Documento, che dal 2015 integrerà inizialmente i documenti riportati al termine del paragrafo.

Il Documento si sviluppa secondo una logica di miglioramento continuo che coprirà necessariamente alcuni anni, e con un approccio che in prima applicazione non può che essere sperimentale, anche alla luce dei molti nodi ancora irrisolti e delle molteplici variabili che delineano i vincoli di sistema da rispettare, quali ad esempio:

- le scadenze di legge sulla programmazione degli Atenei spesso sfalsate e disallineate rispetto ad un efficace processo di programmazione, valutazione e assicurazione qualità, col rischio di confinare tale processo ad un ruolo meramente adempimentale, come recentemente sottolineato dall'ANVUR;
- il passaggio di competenze ad ANVUR circa la valutazione delle amministrazioni universitarie tutt'ora in corso, in rapporto alle precedenti funzioni svolte da Civit e ANAC, in attesa che si chiarisca inoltre il ruolo di coordinamento per tutte le Amministrazioni pubbliche del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Pur a fronte di queste non marginali incertezze e fattori esogeni, l'Ateneo punta fortemente sull'approccio integrato alla programmazione, che discende anche da una sensibilità sempre più unanimemente condivisa sul valore del costruire un unico documento programmatico che metta insieme i diversi adempimenti, facendoli diventare opportunità di miglioramento, col doppio obiettivo di accrescere l'efficacia del ciclo di programmazione rispetto ai diversi livelli dell'organizzazione e di alleggerire il carico di lavoro richiesto per supportare questo processo.

Un intento così fortemente orientato all'integrazione delle politiche di programmazione e sviluppo può rafforzare, valorizzare e chiarificare il ruolo di tutti i principali attori istituzionali dell'Organizzazione che possono svolgere più efficacemente la propria funzione, tanto nella sfera di indirizzo propria degli Organi di governo, che in quella gestionale dei Dirigenti e Responsabili di struttura, per andare verso un ruolo dei Dipartimenti sempre più incisivo ai fini della progettazione delle strategie future dell'Ateneo.

Questa focalizzazione sul ruolo centrale della programmazione non è solo un esercizio tecnico, ma si fonda sulla necessità di saper programmare le attività sia rispetto all'esigenza di rispondere in modo tempestivo ai veloci mutamenti della società attuale, sia rispetto al compito di elaborare strategie per una didattica e una ricerca che sappiano guardare oltre ai bisogni immediati, a prospettive a medio termine e di più ampio respiro.

Per dare espressione a questa prospettiva di sviluppo dell'Ateneo, il Documento di Programmazione Integrata si articola in base ai contenuti di seguito riportati (Cfr. anche Fig.1).

Nella Sezione introduttiva sono riportate le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse, ovvero le caratteristiche organizzativo - gestionali dell'Ateneo, le attività, il mandato, la missione, alcuni dati o indicatori sintetici che forniscono la dimensione dei fatti ritenuti più significativi, e l'analisi del contesto in cui si colloca la strategia dell'Ateneo.

Nella Sezione 1 sono presentate le Linee strategiche dell'Ateneo, con relativo prospetto di avanzamento, evoluzione futura e azioni di miglioramento previste.

Nella Sezione 2 sono esposti i contenuti del Piano triennale 2013-2015, i collegamenti con le Linee strategiche, e il relativo stato di avanzamento alla data di chiusura del presente Documento.

La Sezione 3, dedicata al Documento sulle politiche della Qualità di Ateneo, nell'evidenziare la trasversalità di tali politiche rispetto alla programmazione, esplicita la decisione dell'Ateneo di candidarsi all'accreditamento periodico rispetto al sistema di valutazione dell'ANVUR.

La Sezione 4 definisce il Piano della Performance 2015-2017 dell'Ateneo, ponendo in evidenza il collegamento con le Linee strategiche attraverso l'albero della performance, gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, ed il processo di gestione e miglioramento progressivo.



Fig.1 – Struttura del Documento di Programmazione integrata

Il Rettore

SEZIONE INTRODUTTIVA: PRINCIPALI INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

Obiettivo di questa sezione introduttiva è di evidenziare una sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder quali l'identità dell'organizzazione, il mandato istituzionale e la missione.

L'Università ha tra i suoi principali portatori d'interesse lo studente e la società; è a loro che l'Ateneo deve rispondere principalmente dei risultati conseguiti in termini d'istruzione superiore (attraverso lo sviluppo di competenze specifiche e professionali richieste dal mondo del lavoro), di produzione della conoscenza (attraverso un ruolo centrale della ricerca di base adeguatamente stimolata e sostenuta dalle politiche di sistema) e di trasferimento della conoscenza alla società (attraverso la ricerca applicata e le attività della terza missione). Trasferire conoscenza agli studenti, agli attori economici e al territorio significa per l'Università tenere un doppio passo: breve, capace di rispondere alla domanda del presente, e lungo, nella prospettiva di un medio periodo che rivoluzionerà gli attuali profili professionali operando una forte contaminazione fra competenze sino ad ieri separate.

I paragrafi che seguono, cercano quindi di rappresentare strutture, processi e strategie dell'Ateneo volte a soddisfare i fabbisogni espressi dai suddetti portatori di interesse.

1. 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. Tra i personaggi illustri dei sei secoli di storia dell'Ateneo ricordiamo Erasmo da Rotterdam, che vi si laureò nel 1506; il letterato Arturo Graf ed il fisico Amedeo Avogadro che vi insegnarono nel XIX secolo; il più noto esponente del Positivismo italiano Cesare Lombroso (le cui collezioni sono raccolte nel Museo universitario di antropologia criminale); i molti protagonisti della storia politica, culturale e scientifica italiana del Novecento che vi si formarono o che vi insegnarono: da Antonio Gramsci e Piero Gobetti a Palmiro Togliatti, da Cesare Pavese e Lionello Venturi a Norberto Bobbio, Leone Ginzburg e Alessandro Galante Garrone, da Massimo Bontempelli e Vittorio Foa a Massimo Mila e Tullio Regge, recentemente scomparso, per includere infine i tre premi Nobel Salvatore Luria, Renato Dulbecco e Rita Levi Montalcini (allievi della Scuola di Medicina di Giuseppe Levi), nonché due Presidenti della Repubblica Italiana: Luigi Einaudi e Giuseppe Saragat.

Con circa 70.000 studenti di I, II e III livello e 3.900 dipendenti (docenti e tecnico-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.

Tra principali missioni svolte dall'Ateneo va segnalato il ruolo rilevante che assume l'attività assistenziale: ad oggi sono previste convenzioni con 15 Aziende Sanitarie operanti principalmente nel territorio provinciale, con il coinvolgimento di 551 unità di personale docente e tecnico amministrativo convenzionato; a livello di impatto sul sistema economico - sociale molto rilevante è l'attività di formazione per le specialità mediche che coinvolge, ad oggi, 1.034 medici specializzandi.

L'Università dispone di un Orto Botanico e di un Sistema Museale che offrono un importante patrimonio naturalistico, culturale e di antiche collezioni scientifiche.

Numerose sono le collaborazioni internazionali anche extra europee, in particolare con America Latina, area mediterranea, India e Cina.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un progetto di riassetto delle proprie sedi, da un lato attraverso la conservazione e riqualificazione delle sedi storiche, dall'altro attraverso un vasto programma di nuove realizzazioni che hanno interessato l'intera area metropolitana torinese.

L'Ateneo ha impostato un modello di Campus urbano che si inserisce all'interno del tessuto della città, focalizzandosi lungo due direttrici fondamentali: il sistema del centro storico, che collega le sedi storiche dell'Ateneo e che si è allargato da poco fino alle sponde della Dora nell'area della ex Italgas con il nuovo Campus "Luigi Einaudi", e l'asse del Po, sede dei diversi Dipartimenti scientifici; a questi due assi si sono affiancati negli ultimi anni vari poli in ambito metropolitano, oltre alle sedi decentrate sul territorio provinciale e regionale.

UniTO partecipa al "**Progetto Torino Città Universitaria**", lanciato dalla Comune; il ruolo dell'Ateneo come attore della "Città universitaria" trae beneficio e a sua volta arricchisce un contesto territoriale che ha individuato nell'impresa innovativa e nella cultura elementi portanti per la trasformazione di una vocazione industriale settoriale durata un secolo, oggi affiancata da nuovi paradigmi del cambiamento quali l'innovazione, lo scambio di conoscenza tra i diversi attori economico-sociali, la cooperazione fra ricerca ed impresa, la sostenibilità e la responsabilità sociale. Questo quadro virtuoso rispetto al contesto nazionale non deve essere visto come un punto di arrivo. Nel percorso di crescita della reputazione dell'Ateneo e di una Città Universitaria, gioca un ruolo centrale, oltre alla qualità della didattica e della ricerca, anche l'offerta di servizi, residenze, attrezzature sportive, laboratori. Tali infrastrutture sono ad oggi mediamente distanti dagli standard qualitativi anglo-americani, ma anche di paesi come Francia e Germania che dispongono di risorse per l'istruzione e la ricerca assai più elevate di quella italiane (ferme ad un valore inferiore all'1% del PIL di contro al 3% dei suddetti Paesi).

In questa direzione sono stati compiuti importanti passi avanti; la Città di Torino sta per varare il suo III Piano strategico all'interno del quale il Progetto "Torino Città Universitaria" avrà un ruolo molto rilevante; da questo ci si attende l'affermazione di una strategia che faccia degli Atenei torinesi il fulcro della creazione di una "Città delle opportunità per i giovani", potenziando le capacità di attrazione e di radicamento dei migliori talenti, anche sulla base di un nuovo programma di destinazione alle strutture universitarie di luoghi in proprietà pubblica, quali alcune caserme, od ospedali, ora dismessi od in via di dismissione.

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 le attività didattiche, di ricerca e di terza missione.
- **Scuole:** sono le strutture di raccordo tra i Dipartimenti per la gestione dell'offerta formativa di riferimento e di supporto alle attività formative.
- **Centri di ricerca interdipartimentali e Centri di servizi:** i Centri di ricerca interdipartimentali svolgono specifiche attività di ricerca a carattere interdisciplinare o tematico, aventi particolare rilevanza e complessità. I Centri di servizi sono costituiti allo scopo di fornire servizi tecnico-amministrativi comuni a più Dipartimenti.
- **Strutture didattiche speciali:** ad 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 e tecnici 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 governo prevede i seguenti organi dell'Ateneo:

- Il **Rettore** rappresenta l'Università. Esercita funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Ha compiti di impulso, attuazione e vigilanza, assicurando che ogni attività 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 d'indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo, fatte salve le attribuzioni delle strutture scientifiche e didattiche.
- Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo che svolge le funzioni d'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 autonomia gestionale e di spesa.
- Il **Direttore Generale**, ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse, al fine di garantire legittimità, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'attività amministrativa e tecnica dell'Ateneo.

Sono organi di controllo e valutazione: 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.

Con riferimento ai processi di assicurazione qualità e di accreditamento degli Atenei è stato istituito dal 2013 il **Presidio della Qualità**, che indirizza i suddetti processi in base alle disposizioni del D.lgs. 19/2012 e dei successivi decreti applicativi.

Sono infine organi ausiliari: il **Consiglio degli Studenti**, che coordina l'attività dei rappresentanti degli studenti e il **Comitato Unico di Garanzia** che ha compiti in ambito di pari opportunità, valorizzazione del benessere lavorativo e contrasto alle discriminazioni.

In attuazione della L. 240/2010 il nuovo assetto di governo dell'Ateneo è stato completato tra il 2013 ed il 2014 ed ha comportato:

- l'aggregazione dei Dipartimenti, passati da 55 a 27, ed il potenziamento nelle loro competenze;
- la disattivazione delle 13 Facoltà e l'istituzione delle 6 Scuole;
- la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale rivista e ridisegnata tra il 2013 e il 2014, per renderla più coerente con il nuovo modello di cui alla L. 240/2010 e alle Linee strategiche.

Al 31/12/2014 la struttura organizzativa dell'Ateneo risulta essere la seguente:

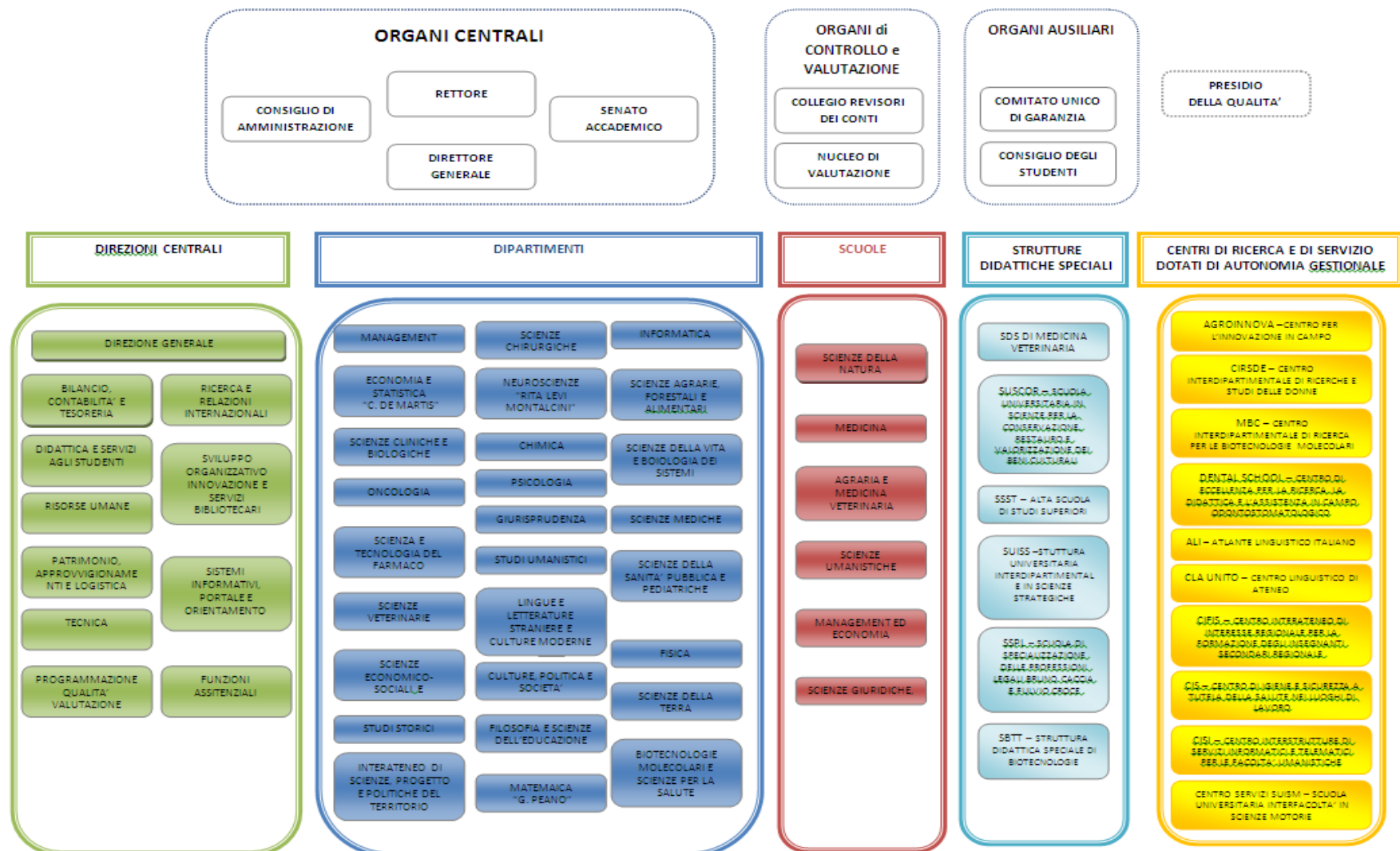


Fig.2 – Struttura organizzativa dell'Ateneo

1.2 LE ATTIVITÀ DELL'ATENEO

1.2.1 La formazione

A partire dall'A.A. 2013/14 i corsi di studio sono attivati su proposta dei Dipartimenti e sono gestiti dagli stessi, avvalendosi nella maggior parte dei casi dei servizi didattici di raccordo forniti dalle Scuole.

I Corsi di studio sono articolati in:

- I livello, al termine del quale si ottiene la Laurea;
- II livello, al termine del quale si ottiene la Laurea magistrale;
- Ciclo unico per l'ottenimento della Laurea magistrale;
- III 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 approfondimenti trasversali ai tre cicli di studi attraverso i master universitari (di I o di II livello), che hanno un carattere prevalentemente professionalizzante.

Si riporta lo schema dell'ordinamento nazionale vigente in materia di istruzione universitaria (D.M. 270/04).

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

Tab.1 - Schema offerta formativa ex D.M. 270/2004

Riguardo ai corsi di studio di I, II livello e a ciclo unico è previsto dalla L.240/2010 e definito nel D.lgs.19/2012, il Sistema di Accreditamento, Autovalutazione e Valutazione (AVA), 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 D.M. 47/2013, in seguito integrato e modificato dal D.M. 1059/2013, che ha previsto indicatori e 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 proposti 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 disciplinare (Scienze della Natura e Tecnologie Innovative, Scienze della Vita e della Salute, Scienze Umane e Sociali e Studi Umanistici).

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; nel corso del 2014 tutti i corsi di dottorato erogati dall'Università sono stati accreditati.

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

L'Ateneo dispone inoltre di una Scuola universitaria di alta formazione, che offre una formazione di tipo multidisciplinare, che garantisce sia una visione globale della complessità e dei grandi problemi della società contemporanea, sia gli strumenti per comprenderli e affrontarli; questo è l'obiettivo formativo della Scuola di Studi Superiori – Ferdinando Rossi" (SSST), nata nel 2009, che affianca e integra il percorso formativo degli studenti iscritti ai Corsi di Laurea dell'Ateneo con insegnamenti specifici, che richiedono il conseguimento di ulteriori crediti formativi aggiuntivi rispetto a quelli già previsti dal normale percorso di Laurea abbinato.

I corsi della SSST sono dedicati a temi di impatto socio-politico, con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile e affrontati integrando scienze umane e della natura; una formazione di tipo multidisciplinare è infatti necessaria per capire le trasformazioni del mondo contemporaneo e preparare al lavoro in grandi organizzazioni pubbliche e private, come agenzie governative e ONG. Gli allievi della Scuola sono selezionati attraverso un concorso nazionale e, se rispettano i criteri di frequenza e di profitto richiesti, possono usufruire di ospitalità gratuita nelle residenze universitarie, del rimborso delle tasse universitarie e di un contributo per lo studio.

1.2.2 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 27 Dipartimenti dell'Ateneo (di cui un Dipartimento Interateneo con il Politecnico di Torino) e in alcuni Centri di ricerca interdipartimentali. Il personale di ricerca è costituito dal personale docente e ricercatore, dai tecnici che operano nei Dipartimenti e Centri e dagli assegnisti di ricerca.

Le risorse per la ricerca universitaria hanno subito una progressiva riduzione durante i recenti 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 accordi pluriennali.

In particolare con i finanziamenti della Compagnia di San Paolo è stato istituito un ufficio che dal 2011 si è occupato di migliorare l'attrazione di fondi sui progetti europei del VII Programma Quadro (PQ) e dal 2013 ha esteso la propria azione ad altri programmi competitivi e avviato le attività di supporto a favore della partecipazione ai bandi del nuovo programma europeo Horizon 2020, che sta restituendo le prime valutazioni circa i progetti ammessi negli ultimi mesi del 2014.

L'impatto della produzione scientifica misurato tramite gli indicatori bibliometrici utilizzati dalle principali graduatorie internazionali delle Università, collocano l'Ateneo in una buona posizione nel contesto mondiale ed europeo, mostrando che la reputazione dell'Università di Torino è riconosciuta normalmente intorno alla 200-esima posizione tra le università mondiali (su oltre 20.000 esistenti)¹. Secondo la classifica ARWU dell'Università di Shanghai pubblicata il 15 agosto 2014, Torino migliora la propria posizione rispetto al 2013, attestandosi nella fascia 151-200° al

¹ Il rank di UniTO nelle classifiche 2014 è 151-200 nel mondo (1° in Italia) per la ARWU di Shanghai; 251-275 (4°) per THE Times Higher Education; 394 (13°) per QS; 213 (5°) per US News; 240 (5°) per Scimago JR; 175 (6°) per NTU di Taiwan; 432 (17°) per Leiden.

mondo rispetto a quella 200-300 dell'ultimo report, nel gruppo delle prime università italiane insieme a Bologna, Milano, Padova, Pisa e Roma La Sapienza (in ordine alfabetico).

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

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. IDENTITA'

2.1 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'Università degli Studi di Torino, come indicato all'art.1 dello Statuto, è un'istituzione pubblica di alta cultura che persegue, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, finalità d'istruzione superiore e di ricerca. Inoltre 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 2013-2015, di cui alla Sezione 1 del Documento, sono state ridisegnate in coerenza con i principi ed il mandato istituzionale.

La **missione** dell'Università degli Studi di Torino, come deliberato nelle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Senato del novembre 2013², è di **"Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio"**.

2.2 L'UNIVERSITA' DI TORINO "IN CIFRE"

Nel seguito sono evidenziati alcuni dati e indicatori sintetici che forniscono la dimensione dei fatti ritenuti più significativi nel perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo; l'analisi riguarda la dimensione dei fenomeni legati alle attività primarie e di terza missione (didattica, studenti, ricerca, internazionalizzazione) e che consentono di perseguire la missione dell'Ateneo (strutture, personale bilancio gestito).

² Delibere n. 2/2013/II/1 del 05/11/2013 del Senato Accademico e n. 11/2013/II/1 del 06/11/2013 del Consiglio di Amministrazione.

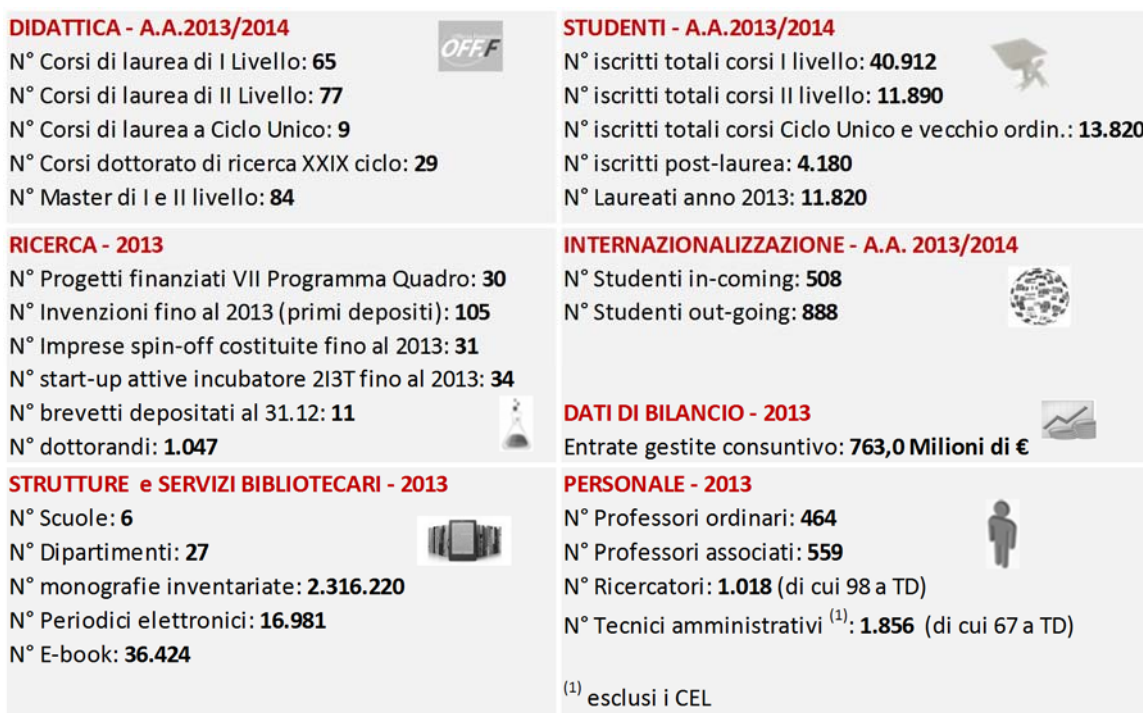


Fig.3 – L'Università di Torino in cifre

Ulteriori dati di dettaglio, trend storici e grafici sono disponibili sul portale di Ateneo – www.unito.it nella sezione Ateneo – Chi siamo – UniTO in cifre.

3. ANALISI DEL CONTESTO

L'elaborazione del Documento di Programmazione Integrata non può non tener conto dei fattori interni o esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale), che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni; a tal proposito, ed al fine di identificare le principali linee guida strategiche su cui concentrarsi maggiormente, è stato condotto un monitoraggio sull'andamento dell'Università nell'anno 2014; tale analisi ha evidenziato i principali fattori, interni ed esterni, che possono influenzare maggiormente i risultati dell'Ateneo, ovvero:

- I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, fattori interni, ovvero propri del contesto di analisi, che sono modificabili grazie a specifici interventi;
- LE OPPORTUNITÀ E LE MINACCE, fattori esterni al contesto di analisi, che sono difficilmente modificabili; è però necessario tenerli sotto controllo in modo da sfruttare le opportunità e ridurre le minacce.

A seguire una sintesi dell'analisi svolta.

CONTESTO INTERNO

PUNTI DI FORZA

- L'accreditamento iniziale di tutti i Corsi di Studio;
- La sostenibilità dell'offerta formativa sulla base del rispetto dell'indicatore della didattica assistita massima erogabile (DID);
- Il completo avviamento del processo di Assicurazione Qualità di Ateneo;
- I servizi di assistenza a studenti diversamente disabili, con Disturbi Specifici di Apprendimento (DSA) e il servizio di consulenza psicologica;
- La positiva controtendenza del territorio piemontese e dell'Università di Torino rispetto al trend degli immatricolati (+2% dell'ultimo anno per UniTO) a fronte di un generalizzato calo nazionale;
- Il tasso di laureati in corso, passato dal 47% al 55% tra il 2010 e il 2013, in attesa del consolidamento del dato 2014;
- L'aumento del numero degli iscritti alle Lauree Magistrali;
- L'internazionalizzazione dei dottorandi in aumento;
- La proporzione di corsi di studio in lingua straniera in aumento.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- La mancanza di adeguate risorse di personale a presidio di alcuni processi primari (es. terza missione e internazionalizzazione) e direzionali (pianificazione, sviluppo organizzativo e delle risorse umane);
- La non sufficiente sensibilità interna verso i temi della programmazione e della valutazione, ancora sentiti come adempimenti più che come strumenti di miglioramento e di semplificazione;
- La non ancora completa presenza di un sistema informativo di Ateneo integrato, idoneo a garantire la qualità dei dati utilizzati e un controllo direzionale tale da consentire il monitoraggio continuo degli indicatori chiave, necessario sia per le autovalutazioni interne sia per le valutazioni richieste dalle procedure di Assicurazione della Qualità;
- La limitatezza dei flussi di mobilità internazionale in entrata e in uscita, con riferimento al contesto dei visiting professor.

CONTESTO ESTERNO

OPPORTUNITA'

- La candidatura dell'Ateneo al processo di accreditamento periodico, se accettata, fornirà occasione per un profondo rinnovamento dell'organizzazione, per perseguire logiche di innovazione dei processi di gestione e per rafforzare la garanzia di qualità dei servizi erogati;
- La presenza nel territorio di molti enti, organismi e associazioni culturali con cui avviare maggiori sinergie, in termini di una più efficace collaborazione;
- L'inversione della politica di bilancio attuata dall'amministrazione regionale in carica, attraverso l'aumento dei fondi destinati al diritto allo studio: nell'a.a.2014/2015 la regione Piemonte ha intenzione di dare il finanziamento necessario a coprire l'85% degli aventi diritto alla borsa di studio mentre nell'a.a. precedente tale quota era pari al 57%;
- La buona inclinazione del territorio ad accogliere flussi significativi di studenti esterni al proprio "bacino naturale", sia italiani, sia stranieri, anche alla luce del virtuoso processo di riqualificazione post industriale che ha reso possibile il lancio del Progetto "Torino Città universitaria";
- Il consolidamento del bilancio unico, che consentirà un maggior raccordo tra i sistemi di programmazione, controllo di gestione e valutazione;
- Il buon posizionamento dell'Ateneo rispetto all'abilitazione scientifica nazionale, ai primi posti in Italia nel rapporto fra candidature alla procedura di abilitazione per professori e abilitazioni effettivamente

riconosciute;

- Il modello di autovalutazione e accreditamento delle Sedi universitarie, dei Corsi e i risultati della valutazione della qualità della ricerca, possono contribuire a diffondere la cultura del miglioramento continuo e della qualità e produrre benefici per l'acquisizione dei finanziamenti del Ministero;
- Il buon posizionamento di UniTO rispetto alla valutazione premiale della ricerca del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), potrà garantire all'Ateneo maggiori risorse in quanto tale quota è destinata a crescere progressivamente negli anni, a livello del sistema nazionale;
- La nuova centralità dei Dipartimenti quali strutture responsabili dell'offerta formativa consente di accrescere la loro consapevolezza in termini di maggiori responsabilità nel sostenere anche il carattere interdisciplinare della formazione e l'obiettivo di rispondere anche alle esigenze del mercato del lavoro e di trasferimento delle conoscenze al territorio.

MINACCE

- La costante riduzione dei finanziamenti del FFO, diminuiti di circa 1 miliardo di € su base nazionale rispetto ai 7 miliardi totali del 2009, rende critica, nel medio/lungo termine, la sostenibilità economica dell'Ateneo;
- L'introduzione del nuovo modello di ripartizione del FFO (dal 2014) rende difficile fare simulazioni sui finanziamenti che potranno essere attribuiti;
- La difficoltà ad attuare politiche di programmazione economico finanziaria a fronte della crescente incertezza sui valori dell'erogazione di risorse che resta bloccata su base annuale e giunge al termine dell'esercizio finanziario;
- La necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della crisi economica può impattare nel medio periodo sui servizi erogati;
- I limiti al turn-over di personale docente e tecnico amministrativo definiti dalla normativa minano la possibilità di garantire nel lungo termine la continuità dell'offerta formativa e delle attività ordinarie; questo aspetto ha un impatto ancor più rilevante nell'Ateneo alla luce del sotto finanziamento storico che UniTO ha rispetto ad Atenei comparabili per grandezza, in quanto la possibilità di effettuare assunzioni è disposta per legge in funzione del maggior saldo positivo tra entrate e spese;
- Il nuovo sistema di reclutamento dei docenti sta determinando un notevole avanzamento dell'età dei Professori;
- I requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi in presenza di un turn over limitato, possono rendere difficile garantire l'erogazione adeguata dell'offerta formativa in presenza di aumenti del numero di immatricolati;
- La concorrenza in aumento tra le università urbane, rispetto all'attrattività per gli studenti stranieri, basata sulla disponibilità di spazi e di servizi offerti, può ridurre il trend di crescita degli iscritti;
- Le incertezze sui tempi del finanziamento relativo alla programmazione triennale 2013-2015, rende estremamente complesso dare forza al programma di miglioramento dei servizi agli studenti, che erano stati pianificati a partire dalla disponibilità di tali fondi;
- I vincoli normativi sugli affitti e arredi, e quelli finanziari complessivi, rendono complesso l'avvio di un piano di miglioramento degli spazi.

SEZIONE 1:

LINEE STRATEGICHE 2013-2015

(art.52 Statuto)

Le Linee Strategiche 2013-2015, redatte in base all'Art.52, c. 2, l. b dello Statuto, sono il documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo.

Le Linee strategiche 2013-2015 illustrate in questa sezione sono state definite nel 2013 in concomitanza con l'insediamento del nuovo Rettore ed evidenziano un progetto ambizioso che, in un'ottica di sfida ed originalità, tiene conto dei bisogni degli stakeholder e si pone al servizio della comunità scientifica internazionale, del Territorio e del Paese.

Nel corso del 2014 gli organi di governo hanno analizzato lo stato di attuazione delle Linee ed hanno evidenziato la necessità di una semplificazione (in termini d'indicatori e target), di un maggior coinvolgimento dei dipartimenti nell'attuazione delle stesse e di attribuire al fattore qualità una funzione di indirizzo strategico prioritario. Le Linee riportate in questa sezione sono aggiornate rispetto alle suddette delibere.



Delibere Linee strategiche:

- SA n. 2/3013/II/1 del 05/11/2013 e CdA n.11/2013/II/1 del 06/11/2013
- SA n. 15/2014/IV/1 del 22/09/2014 e CdA n. 9/2014/VI/1 del 30/09/2014
- SA n. 3/2014/V/2 del 17/12/2014 e CdA n. 12/2014/IV/1 del 19/12/2014

1. PRESENTAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE 2013-2015³

Il contesto generale in cui opera oggi il nostro Ateneo è radicalmente mutato; con l'attuazione della L. 240/2010 e l'entrata in vigore del nuovo Statuto, si è delineato un percorso di innovazione che ridisegna le linee dell'organizzazione di UniTO e che vede, tra l'altro:

- un ruolo centrale dei Dipartimenti sulle attività di ricerca e didattica e la nascita delle Scuole;
- nuovi meccanismi di programmazione e valutazione delle università, nell'ambito del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento.

Il tutto è all'interno di un quadro di costante e progressiva riduzione delle risorse finanziarie e umane a disposizione del sistema universitario, cui si aggiungono le recenti norme che hanno comportato ulteriori limitazioni agli spazi di autonomia degli Atenei.

Una lettura integrata delle attuali norme e decreti attuativi della L. 240/2010, definisce le linee di gestione del sistema universitario, così sintetizzabili:

- qualità e sostenibilità dell'offerta formativa e delle sedi;
- produttività e qualità della ricerca e valorizzazione della terza missione;
- internazionalizzazione;
- sostenibilità del bilancio;
- qualità del reclutamento;
- efficienza dei servizi.

La sfida per l'Ateneo sta nel saper gestire al meglio tale complessità, al fine di migliorare la capacità di UniTO di produrre risultati scientifici di rilevanza e di formare conoscenza critica incrementando le risorse per la ricerca, per la didattica, per l'esercizio dei compiti di terza missione, quali la divulgazione della conoscenza scientifica, la formazione post-laurea ed il trasferimento di cultura e di tecnologie. Per affrontare tale sfida, i documenti di pianificazione strategica diventano strumenti fondamentali e punti di riferimento costante per le scelte dei prossimi anni, unitamente agli altri documenti di programmazione operativa a essi connessi.

La cultura dell'innovazione rappresenta il tratto che orienta la nostra pianificazione strategica. Verso l'interno dell'Ateneo, perché l'innovazione organizzativa non solo recupera efficienza e risorse, ma migliora la qualità della vita di chi studia o lavora in Ateneo. Verso l'esterno, con uno sguardo aperto ad accogliere sapendo anche anticipare le sfide del tempo.

Lo sviluppo dell'innovazione richiede anzitutto il riconoscimento di quanta competenza UniTO ha nei Dipartimenti e in tutte le sue strutture, e quanto di tale competenza possa essere utile applicata per un'amministrazione innovativa. UniTO ha in sé tutte le conoscenze scientifiche e tecniche per porsi quale modello organizzativo e di comunicazione a livello nazionale: una comunità che opera sia come struttura connettiva, consapevole e finalizzata, sia come struttura adattativa, capace di generare dati e conoscenza e di far evolvere i propri comportamenti. Un paradigma, quello della Smart Community, da adottare non solo per la comunicazione istituzionale e la gestione amministrativa, ma anche per la ricerca e la didattica.

Un secondo fattore centrale per l'innovazione si articola intorno al progetto di partecipazione attiva. Le Linee strategiche che qui presentiamo sono un primo esempio concreto di pianificazione attivamente partecipata. Esse sono state definite con un percorso accelerato di discussione nei Dipartimenti e di approvazione negli organi di governo in poche settimane per consentire di indirizzare sin dall'inizio il nuovo mandato rettorale l'Ateneo verso obiettivi con impatto sul medio periodo, coerenti con gli obiettivi del sistema universitario per il triennio 2013-2015.

Tutti i 27 Dipartimenti sono stati coinvolti nel processo, e questa modalità ha segnato un chiaro indirizzo d'azione: engagement nella definizione di obiettivi comuni, chiarezza nelle azioni da realizzare, identificazione di ruoli e responsabilità.

Il documento denominato "Linee strategiche 2013-2015" attualmente in vigore, ha come missione quella di *"Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo*

³ Introduzione del Rettore alle Linee strategiche di Ateneo 2013-2015.

sociale, culturale ed economico del territorio” e come progetto strategico quello di “Condurre l’Università di Torino ad essere istituzione di riferimento in cui innovazione, creatività e responsabilità sociale concorrono alla competitività”; esso prevede il perseguimento delle seguenti quattro Finalità strategiche, di seguito rappresentate.

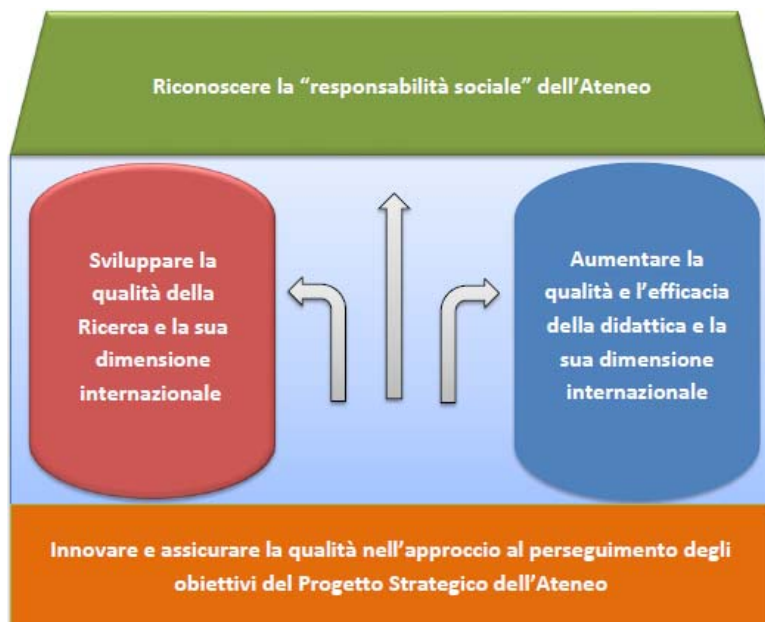


Fig. 4 – Le quattro Finalità strategiche presenti nelle Linee strategiche 2013-2015

Per ogni finalità strategica sono stati definiti gli indicatori generali d’impatto, che si riferiscono alla politica espressa dalla finalità nel suo complesso (Allegato 1.1), e gli obiettivi e azioni da perseguire nell’ambito di ogni finalità, con i correlati indicatori specifici di risultato atti a misurare il raggiungimento dell’obiettivo (Allegato 1.2).

2. CONTESTO DI AVANZAMENTO DELLE LINEE STRATEGICHE

Ad alcuni mesi dall’adozione del documento di indirizzo strategico (le Linee appunto), l’Ateneo ha condotto una disamina critica circa l’avanzamento dei suoi diversi ambiti di intervento (le finalità strategiche di cui alla Fig. 4 del paragrafo precedente), sia per mezzo di una lettura infra annuale dello stato di attuazione dei programmi sottesi, sia per mezzo di un’analisi di avanzamento degli indicatori strategici al 30 giugno 2014. A seguito di tale analisi l’Ateneo ha assunto tra luglio e settembre 2014 alcune delibere che hanno espresso i seguenti indirizzi.

1. Necessità di conservare l’impianto delle Linee 2013-2015 fino alla loro naturale conclusione prevista per il 2015, alla luce della natura sfidante degli obiettivi e del ridotto periodo di attuazione che, di fatto, riguarderà solo il biennio 2014/15, dato che l’approvazione pur molto tempestiva è stata deliberata solo a novembre 2013, stante l’insediamento del Rettore nel precedente mese di ottobre. Alla luce di questo aspetto il processo di pianificazione sotteso al Documento di Programmazione Integrata si orienta principalmente su azioni relative al 2015, in attesa dell’approvazione delle future Linee strategiche 2016-18.
2. Necessità di rafforzare l’impegno attuativo sulle tematiche della qualità e internazionalità della Didattica e della Ricerca (Finalità strategiche 2 e 3) mediante un maggiore coinvolgimento dei Dipartimenti nella fase di attuazione delle Linee strategiche, sfruttando anche l’occasione posta a livello ministeriale dal processo AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento delle università) di cui al D.lgs. 19/2012, che richiede ai Dipartimenti di definire i propri piani e obiettivi

strategici e di effettuare un riesame periodico sulla capacità di attuazione dei piani, specie nell'ambito della ricerca e della terza missione, tramite l'utilizzo della Scheda SUA RD (Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale).

3. Opportunità di effettuare la rilettura delle Linee strategiche anche nell'ottica di una complessiva semplificazione dell'impianto delle azioni e degli indicatori sottesi, al fine di focalizzare le politiche dell'Ateneo su pochi ambiti di intervento e su pochi indicatori fortemente prioritari, da esplicitare con ancora maggiore efficacia a tutto il tessuto organizzativo dell'Università, andando a ricomprendere esplicitamente sia la componente accademica che quella tecnico - amministrativa.

4. Opportunità di rivedere ed aggiornare alcune azioni previste nelle Linee strategiche, nonché i correlati indicatori, in base al succitato monitoraggio infra annuale e all'evoluzione del quadro di riferimento interno ed esterno all'Ateneo, su cui ha influito, per tutto l'anno 2014, la mancanza di informazioni circa l'erogazione del finanziamento della programmazione ministeriale (D.M. 827/2013) su cui l'Ateneo aveva basato molte delle proprie azioni di sviluppo, come esposto nella Sezione 3 del presente documento, in particolare nel settore del supporto agli studenti.

Alla luce dei suddetti indirizzi strategici degli Organi di governo, nonché delle raccomandazioni del Nucleo di valutazione circa le opportunità di miglioramento del complessivo processo di programmazione dell'Ateneo, si segnala che i succitati Allegati 1.1 e 1.2 vanno ad incorporare il processo di rilettura, affinamento dei target e semplificazione sopra descritto al fine di massimizzare gli sforzi di attuazione delle Linee in quello che è l'ultimo anno del loro ciclo di vita.

Da tale revisione e rappresentazione complessiva delle Linee strategiche può muovere quindi il successivo ciclo di programmazione 2015 a livello della componente gestionale, che si esplica nel Piano della performance 2015 descritto nella Sezione 4.

In tale Piano, alla luce del principio cardine della qualità della didattica, della ricerca e dei servizi, che anima tutti gli obiettivi strategici dell'Ateneo, si concretizza una forte focalizzazione delle azioni dirigenziali e del personale valutato su quello che sarà l'obiettivo chiave dell'Ateneo per il 2015: lo sforzo di porre in essere un complesso di azioni finalizzate a proseguire nel processo di assicurazione della qualità (secondo gli indirizzi espressi nel "Documento sulle Politiche della qualità di Ateneo" descritto nella Sezione 3) e ad ottenere, a fine 2015, l'accreditamento periodico nell'ambito dei processi valutativi dell'Anvur, al fine di qualificare ulteriormente la posizione dell'organizzazione nel contesto nazionale ed internazionale dell'istruzione superiore e della ricerca, rafforzando la garanzia di qualità dei servizi erogati.

3. UNO SGUARDO SULLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA FUTURA

3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEI DIPARTIMENTI

Una funzione chiave nell'evoluzione del processo di programmazione dell'Ateneo sarà assunta dai Dipartimenti che dovranno elaborare, ai sensi dell'art. 11 dello Statuto, i propri piani triennali relativi a didattica, ricerca e terza missione, partendo dai progetti scientifico-culturali, ora in revisione; gli ambiti della ricerca e della terza missione andranno declinati a partire da quanto impostato nella scheda SUA RD.

I Dipartimenti dovranno sviluppare tale impegno programmatico nei primi mesi del 2015, mettendo a fattor comune gli sforzi di programmazione fatti a livello di Ateneo. Tale attività consentirà di definire elementi che saranno di particolare interesse per formare le nuove Linee strategiche 2016-18 di Ateneo, sempre secondo una logica partecipata tale da valorizzare le specificità delle diverse aree disciplinari, ma anche in grado di confluire in una sintesi unitaria delle diverse istanze.

3.2 ALTRE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

In aggiunta al nuovo percorso di coinvolgimento dei Dipartimenti ai fini della costruzione delle future Linee strategiche a valere sull'anno 2016 e successivi, si anticipano alcuni punti chiave che potranno caratterizzare l'evoluzione del ciclo di programmazione strategica:

- ulteriore semplificazione dell'attuale impianto delle Linee strategiche, come già definito nella rivisitazione delle attuali finalità e obiettivi strategici presenti nell'allegato 1.2, anche per mezzo della focalizzazione su un numero più limitato di obiettivi e indicatori capaci di inquadrare le variabili fondamentali della gestione universitaria;
- rafforzamento ulteriore del nesso di sistema tra la pianificazione strategica e il ciclo gestionale della performance per mezzo dell'inserimento di indirizzi strategici che governino sia le azioni di sviluppo (progetti), sia il miglioramento continuo della gestione corrente (processi).
- costruzione di un documento strategico maggiormente focalizzato sul perseguimento di politiche generali, da misurare in termini di impatto (indicatori di out-come di medio periodo), focalizzando invece la fase attuativa e di implementazione dell'indirizzo strategico sulla componente accademica per mezzo degli strumenti valutativi presenti nel sistema AVA e sulla componente dirigenziale e tecnico-amministrativa per mezzo degli strumenti di valutazione offerti dal Ciclo di gestione della performance, che coincide nell'Ateneo con il processo di pianificazione gestionale.

SEZIONE 2: PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (L. 43/2005)

Il documento di Programmazione Triennale, redatto in base alla L. 43/2005, è il documento che esplicita e collega indirizzi strategici, obiettivi e progetti che l'Ateneo intende perseguire nel prossimo futuro; è adottato dagli Atenei in coerenza con le linee generali di indirizzo definite con decreto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

Il piano della Programmazione Triennale 2013-2015 illustrato in questa sezione, è quello presentato al MIUR ad aprile 2014, in attuazione dei Decreti Ministeriali 827/2013 e 104/2014; in attesa di una prima valutazione dei progetti da parte del Ministero sono state avviate le attività che dovrebbero consentire di raggiungere gli obiettivi previsti, e allo stesso tempo, di migliorare i processi gestionali e mettere a sistema una serie di attività standardizzabili che consentiranno all'Ateneo di lavorare in maniera più efficiente anche dopo la conclusione dei progetti legati alla programmazione.



Delibere Programmazione Triennale 2013-2015:

- SA n. 8/2014/III/1 del 17 marzo 2014 e CdA n. 3/2014/VII/1 del 25 marzo 2014

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO TRIENNALE 2013-2015

La Programmazione triennale degli Atenei è stata introdotta con la Legge 31 marzo 2005, n. 43, “*recante disposizioni urgenti per l’università e la ricerca, per i beni e le attività culturali [...]*”; essa dispone che gli Atenei adottino programmi triennali di sviluppo in coerenza con le linee generali d’indirizzo dettate dal Ministero in base a specifici decreti ministeriali attuativi.

Il D.M. 827/2013⁴ dà attuazione alla suddetta L. 43/2005 rispetto al triennio di programmazione 2013–2015 e prevede, a differenza delle passate edizioni, un modello di valutazione ex ante (ma anche intermedia e finale), di progetti presentati dagli Atenei e da realizzare nel triennio 2013–2015; esso individua gli indirizzi da perseguire per raggiungere due obiettivi di sistema, ovvero:

- *La promozione della qualità del sistema universitario*
- *Il dimensionamento sostenibile del sistema universitario*

Tale modalità vincola gli Atenei alla realizzazione delle attività dichiarate e subordina l’erogazione delle risorse finanziarie alla capacità di impattare positivamente sugli indicatori definiti con D.M. 14/02/2014 n. 104⁵.

Il D.M. 827/2013 prevede inoltre la possibilità per gli Atenei di consolidare i risultati finanziari ottenuti grazie alle positive performance raggiunte: dal 2016 le Università potranno vedersi riconoscere il consolidamento, nell’ambito del Fondo di Finanziamento Ordinario, delle assegnazioni ottenute a valere sul fondo della Programmazione Triennale 2013-2015, con riferimento ai programmi che abbiano ottenuto un risultato finale pari ad almeno il 90% rispetto all’obiettivo finale.

2. DESCRIZIONE DEI PROGETTI PRESENTATI E RISORSE RICHIESTE

Considerata la strategicità della programmazione triennale e partendo da un’analisi della situazione esistente sono state fatte valutazioni su alcune azioni che l’Ateneo può mettere in atto per migliorare le proprie performance in riferimento agli obiettivi dettati dal decreto ministeriale sopra indicato.

In una logica di potenziamento delle attività già in essere ed investendo nello sviluppo di azioni di sistema che potessero avere un impatto anche negli anni successivi alla programmazione, sono quindi state individuate le azioni su cui l’Ateneo intende basare la pianificazione triennale; al fine di rendere più efficace l’impatto delle azioni derivanti dai singoli progetti, le scelte sono state fatte in una logica di stretto collegamento con le Linee strategiche di Ateneo (cfr. Sez. 1), sulla base degli obiettivi di sistema e delle azioni previste dal D.M. 827/2013 (Allegato 2.1) e degli indicatori definiti dal D.M. 104/2014. L’Ateneo ha quindi deciso di concorrere, ai fini dell’acquisizione delle risorse ministeriali, all’obiettivo di “Promozione della qualità del sistema universitario” attraverso la presentazione di progetti sulle seguenti Azioni:

⁴ Definisce le Linee generali d’indirizzo della programmazione delle Università 2013-2015.

⁵ Definisce gli indicatori e i parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle università 2013-2015.

OBIETTIVI DELLA PROGRAMMAZIONE E RELATIVE AZIONI	FONTE MIUR	
	TOTALE	TOTALE IMPORTO MINIMO ¹
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti	3.160.000	2.620.000
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	2.100.000	1.800.000
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	1.060.000	820.000
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	2.731.000	2.101.000
a - Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	886.000	669.000
c - Attrazione di studenti stranieri	1.150.000	832.000
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	695.000	600.000
3 - Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure	200.000	150.000
a - Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale	150.000	120.000
b - Presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE	50.000	30.000
Totale Ateneo ² su obiettivo "PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO"	6.091.000	4.871.000
¹ Importo minimo al di sotto del quale l'ateneo non ritiene realizzabile il progetto.		
² Ogni ateneo può concorrere ad una assegnazione totale sui 3 anni della programmazione non superiore al 2,5% del relativo FFO dell'anno 2012		

Tab.2 – Sintesi del budget richiesto per i progetti presentati in relazione alla programmazione triennale di cui al D.M. 827/2013

Per ogni progetto sono stati quindi scelti gli indicatori e definiti i target sui quali l'Ateneo dovrà essere valutato in termini di raggiungimento degli obiettivi:

PROGETTO – Indicatori	Valore iniziale 2013	Target 2014	Target 2015
b) DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI PER I SERVIZI AGLI STUDENTI			
b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati	3	5	11
b2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato	2013	2014	2015
c) FORMAZIONE A DISTANZA EROGATA DALLE UNIVERSITÀ NON TELEMATICHE			
c1 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended"	1 teledidattica	2 teledidattica	2 teledidattica 7 blended
a) PROGRAMMAZIONE E REALIZZAZIONE DI OBIETTIVI CONGIUNTI TRA UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA			
a3 - Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	11	29	39
c) ATTRAZIONE DI STUDENTI STRANIERI			
c3 - Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	0,098	0,110	0,120
e) POTENZIAMENTO DELLA MOBILITÀ A SOSTEGNO DI PERIODI DI STUDIO E TIROCINIO ALL'ESTERO DEGLI STUDENTI			
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero (che abbiano conseguito CFU estero)	687	720	787
a) PRESENZA MAGGIORITARIA NELLE COMMISSIONI DI SELEZIONE DI CUI AGLI ARTICOLI 18 E 24 DELLA L. 240/2010 DI DOCENTI ESTERNI ALL'ATENEO, IN POSSESSO DI UN ELEVATO PROFILO SCIENTIFICO A LIVELLO INTERNAZIONALE			
a.1 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della L. 240/10	NO	SI (*)	-
a.2 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della L. 240/10			
a.3 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della L. 240/10			
b) PRESENZA, ALMENO NELLE COMMISSIONI DI SELEZIONE DEI PROFESSORI ORDINARI DI CUI ALL'ART. 18 DELLA L. 240/2010, DI ALMENO UNO STUDIOSO DI ELEVATO PROFILO SCIENTIFICO ATTIVO IN UNIVERSITÀ O CENTRI DI RICERCA DI UN PAESE OCSE			
b.1 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo in maniera strutturata per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10	NO	SI (*)	-
b.2 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10			
b.3 Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo in maniera strutturata per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10			
(*) : Indicare SI in corrispondenza dell'anno di modifica del regolamento			

Tab.3 – Dettaglio degli indicatori di risultato per i progetti presentati

Nell'Allegato 2.1 sono riportati gli obiettivi di sistema e le azioni previste dal D.M. 827/2013 in tema di programmazione triennale 2013-2015.
Nell'Allegato 2.2 è data evidenza delle relazioni tra le Linee strategiche 2013-15 e i progetti della programmazione triennale 2013-2015 presentati dall'Ateneo.

3. STATO DELL'ARTE RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE NAZIONALE MIUR 2013-15

Al fine di dare attuazione alla programmazione l'Ateneo ha definito responsabilità politiche, gestionali ed operative ed ha avviato, sin dalla presentazione dei progetti, le attività previste sugli stessi utilizzando risorse proprie e/o cofinanziamenti; le motivazioni che spingono ad incidere su tali azioni ed i risultati che l'Ateneo intende perseguire sono molteplici:

- migliorare i processi gestionali e mettere a sistema una serie di attività standardizzabili che consentiranno all'Ateneo di lavorare in maniera più efficiente;
- raggiungere i target previsti alla fine del 2014 e del 2015, al fine di ottenere le risorse premiali destinate alla programmazione triennale 2013-2015;
- raggiungere un risultato finale superiore al 90% su tutti i progetti, al fine di consolidare le risorse premiali di cui al punto precedente, a valere sul FFO 2016 di Ateneo.

Il MIUR, con D.M. n. 889 del 4 dicembre 2014 e nota n. 30668 del 10 dicembre 2014, ha comunicato gli esiti della valutazione ex-ante dei progetti da finanziare; tale valutazione ha tenuto conto dei seguenti criteri:

- Coerenza rispetto agli obiettivi della programmazione di sistema;
- Chiarezza degli obiettivi enunciati e coerenza con essi delle azioni pianificate;
- Grado di fattibilità del programma;
- Adeguatezza economica dei budget alle attività previste;
- Eventuale cofinanziamento a carico dell'Ateneo o di altri soggetti terzi;
- Grado e attitudine del programma a determinare un effettivo miglioramento e ad apportare un reale valore aggiunto rispetto allo stato dell'arte;
- Grado di adeguatezza del programma con i risultati ottenuti nella VQR 2004-2010.

I risultati che l'ateneo ha ottenuto in termini di valutazione dei progetti e dei finanziamenti autorizzati sono riportati nella Tab. 4; il finanziamento indicato nella tabella sarà assegnato solo nel caso in cui l'ateneo raggiunga gli obiettivi in termini di target e di rendicontazione dell'intero ammontare delle risorse richieste. Le rendicontazioni dovranno essere effettuate entro giugno 2015 per gli anni 2013 e 2014 ed entro giugno 2016 per l'anno 2015.

A seguito delle verifica finale ed in relazione allo stato di attuazione del programma ci saranno impatti sul Fondo di Finanziamento Ordinario 2016 che potranno portare il MIUR a:

- Consolidare a decorrere dall'anno 2016 e a valere sul FFO gli importi attribuiti con riferimento ai programmi che ottengono un risultato finale pari almeno al 90% rispetto all'obiettivo finale;
- Mantenere quanto ottenuto nel triennio con riferimento ai programmi che ottengono un risultato finale compreso tra il 60% e l'89,9% rispetto all'obiettivo finale;
- Recuperare integralmente e in 3 quote costanti annuali a valere sul FFO nel corso del triennio 2016 – 2018 gli importi attribuiti con riferimento ai programmi che ottengono un risultato finale inferiore al 60% rispetto all'obiettivo finale.

Azioni e progetti	Valutazione massima	Valutazione ottenuta	Finanziamento richiesto 2013/2015	Finanziamento Ottenuto 2013/2015	Quota 2013	Quota 2014	Quota 2015
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti			3.160.000	2.740.000	806.678	828.725	1.104.597
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	3	4	2.100.000	1.680.000	494.605	508.123	677.271
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	4	4	1.060.000	1.060.000	312.073	320.602	427.326
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione			2.731.000	2.572.900	757.482	778.185	1.037.233
a - Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	4,5	5	886.000	797.400	234.761	241.177	321.462
c - Attrazione di studenti stranieri	4	4	1.150.000	1.150.000	338.569	347.822	463.608
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	3,5	4	695.000	625.500	184.152	189.185	252.163
3 - Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure			200.000	200.000	58.882	60.491	80.628
a - Presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale	4	4	150.000	150.000	44.161	45.368	60.471
b - Presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della legge 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE	4	4	50.000	50.000	14.720	15.123	20.157
Totale Ateneo su obiettivo "PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO"			6.091.000	5.512.900	1.623.042	1.667.400	2.222.458

Tab.4 – Quadro riepilogativo valutazione progetti ed assegnazioni

SEZIONE 3: DOCUMENTO SULLE POLITICHE DELLA QUALITÀ DI ATENEIO

(D.LGS. 19/2012)

Il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneio, ha la finalità di fornire un indirizzo generale ai processi di Accreditamento e di Assicurazione della Qualità in armonia con i principi dichiarati nei D.M. 47/2013 e successivo D.M. 1059/2013.

Esso s'inquadra nel contesto complessivo delle vigenti Linee strategiche 2013-15, da cui deriva un comune orientamento di obiettivi e priorità focalizzati sugli ambiti della ricerca, della formazione, degli interventi per gli studenti e dei servizi tecnico amministrativi di supporto.



Delibere Documento sulle politiche della Qualità di Ateneio:

- SA n. 2/2014/III/1 del 13/11/2014 e CdA n. 11/2014/VI/2 del 25/11/2014.

1. FINALITA' DEL DOCUMENTO E COLLEGAMENTO COL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE

L'Ateneo, nel perseguimento delle proprie politiche per il miglioramento continuo della didattica e della ricerca, coerentemente con la sua missione di *creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio*, promuove la diffusione progressiva di una cultura di attenzione alla qualità nella gestione di tutte le attività istituzionali e nel perseguimento delle finalità strategiche dello stesso. A tal fine, ha quindi definito il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo, approvato dagli Organi di governo nel mese di Novembre 2014, che va a completare il quadro dei documenti programmatori ai quali è temporalmente allineato. Il documento avrà validità triennale per il periodo 2015-2017 e sarà aggiornato in coerenza con l'evoluzione degli indirizzi strategici di Ateneo presenti nelle attuali Linee strategiche 2013-15, mantenute stabili a tutto il 2015, anno in cui termineranno il loro ciclo di vita.

L'orientamento dell'Ateneo a operare secondo principi di qualità in tutti gli ambiti si tradurrà anche in coerenti politiche dipartimentali che mireranno ad obiettivi concreti e misurabili, con particolare riferimento alla qualità della didattica, della ricerca e dei servizi.

La ragione più profonda delle scelte fatte rispetto allo sviluppo del Documento sulle Politiche della Qualità ed al suo stretto legame con le Linee strategiche, risiede nella volontà di declinare la qualità non tanto rispetto a criteri astratti, o ancora in azioni da porre in essere a beneficio dei processi di valutazione esterna, quanto nell'impegno ad attuare ciò che si crede sia un obiettivo di buona qualità per l'Ateneo, per le persone che vi lavorano e studiano.

In questo vi è la convinzione che lo sforzo ad operare bene, in qualità, possa dare risultati anche a livello valutativo, pur in un contesto di politiche premiali nazionali con indicatori fluttuanti e non sempre esplicitati in modo tempestivo.

Quest'impostazione, che muove da una focalizzazione su quello che è opportuno fare data l'identità dell'organizzazione, deve potersi esplicitare secondo due criteri chiave, a prima vista contrastanti tra di loro, ma a ben vedere più che complementari e tali da arricchirsi vicendevolmente:

- un approccio che concepisca il lavoro, la ricerca, lo studio in logica di sistema, sviluppando massa critica su grandi progetti di ricerca o di didattica di tipo interdisciplinare, valorizzati anche dal ricorso ad infrastrutture tangibili e intangibili messe in comune tra più attori interni ed esterni;
- un approccio capace di incentivare le eccellenze aiutandole ad emergere e a mantenersi tali, nella consapevolezza che esse possono svolgere un ruolo trainante rispetto a tutta l'organizzazione, dando quindi un beneficio a tutto il sistema, con un rafforzamento della massa critica complessiva, anche a livello di trasferibilità delle buone pratiche.

Il Documento sulle Politiche per la Qualità di Ateneo ripercorre e definisce, relativamente al contesto dell'Università di Torino, i principi espressi dai DD.MM. 47/2013 e 1059/2013 ed esplicitati nelle Linee guida ANVUR per l'accreditamento periodico delle sedi delle università' e dei corsi di studio, con lo scopo di migliorare l'organizzazione dell'Ateneo, e rafforzare la garanzia di qualità alla base dei servizi erogati a favore degli studenti e di tutti i portatori di interesse.

L'Università ha fatto propri i principi fondamentali esplicitati nei requisiti di Assicurazione della Qualità degli Atenei AQ1-AQ7 (Allegato C D.M. 1059/2013) e li ha integrati nella propria Politica per la qualità in modo che possano incidere direttamente sulle principali missioni istituzionali dell'Ateneo.

Le logiche che sottendono allo sviluppo dei processi di assicurazione della qualità, derivate dai suddetti principi, si concretizzano nella programmazione, monitoraggio e autovalutazione delle attività al fine di valorizzare:

- la capacità di esplicitare efficacemente a tutti gli attori interessati gli obiettivi per l'assicurazione della qualità;

- la capacità degli attori di porre in essere le suddette politiche e rendere efficace la gestione delle proprie attività all'interno di un disegno comune;
- l'attenzione e verifica da parte dell'organizzazione che le suddette politiche siano state efficacemente interiorizzate e poste in essere da tutti i soggetti deputati;
- la capacità di effettuare un riesame sui risultati raggiunti per porre in essere i correttivi necessari.

Il documento sulla "Politica per la Qualità" guarda alle missioni principali dell'Ateneo e ai servizi ad essa collegati con la seguente ripartizione tematica:

1. politica per la qualità nell'ambito della ricerca;
2. politica per la qualità nella formazione e servizi agli studenti;
3. politica per l'innovazione e qualità dei servizi di supporto.

Il documento si focalizza oltre che sulla qualità della didattica e ricerca, anche sull'innovazione e sulla qualità dei servizi che l'Ateneo eroga. La qualità assume quindi una dimensione trasversale rispetto a tutti gli ambiti della programmazione, sia a livello strategico sia gestionale, e richiede il coinvolgimento attivo degli studenti e di tutto il personale dell'Ateneo (docenti e personale tecnico amministrativo) per il raggiungimento degli obiettivi.

Nel riprendere quanto detto a inizio paragrafo e ribadendo il fatto che la Politica della Qualità discende dalle "Linee Strategiche di Ateneo", si precisa altresì che il documento è a sua volta collegato con il sistema degli obiettivi del Piano della Performance 2015 di cui alla Sezione 4 mediante:

- i Progetti Strategici di Ateneo, già definiti nel Piano della Performance 2014 -16 (gestione per competenze, gestione per processi e sistema Indicatori, ecc....) di cui al paragrafo 2.3.3 della Sezione 4, coerenti con le priorità individuate a livello di politiche della qualità dei servizi tecnico – amministrativi.
- l'Obiettivo specifico del 2015 che interessa tutti i Dirigenti (di cui al paragrafo 2.3.4 della sezione 4), consistente nel Progetto per l'ottenimento dell'accreditamento periodico dell'Ateneo, diretta conseguenza degli indirizzi espressi nelle Linee strategiche 2013-15, fortemente improntate sul tema della Qualità, nonché degli indirizzi presenti nelle Politiche della Qualità.

Il Documento sulle Politiche della Qualità è disponibile in allegato 3 della presente Relazione.

SEZIONE 4: PIANO DELLA PERFORMANCE (D.LGS.150/2009)

Il Piano della Performance, redatto ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 150/2009, è il documento programmatico triennale che individua indirizzi, obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Il Piano della Performance 2015-2017 illustrato in questa sezione, indica come l'Ateneo intende dare attuazione operativa alla strategia di Ateneo definita nei documenti precedenti, evidenziando gli obiettivi del Direttore Generale (DG), quelli operativi (obiettivi dirigenziali), nonché gli obiettivi che descrivono i risultati organizzativi dell'Ateneo e delle sue diverse articolazioni. L'ambito di applicazione del presente Piano riguarda solamente il personale tecnico – amministrativo, come disciplinato nell'art.2 comma 1 del suddetto decreto.



Delibere Piano delle Performance 2015-2017:

- SA n. 3/2014/V/2 del 17/12/2014 e CdA n. 12/2014/IV/1 del 19/12/2014
- CdA n. 1/2015/V/3 del 27/01/2015

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

Il Piano della Performance rappresenta il documento programmatico che le Amministrazioni pubbliche redigono annualmente ai sensi all'art. 10 del D.lgs. 150/2009; in esso sono esplicitati obiettivi, indicatori e target che l'Ateneo dovrà raggiungere, in coerenza con le risorse assegnate. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali necessari a realizzare il modello di valutazione e di misurazione contenuto nel Sistema di Misurazione Valutazione delle Performance dell'Ateneo.

Il documento è stato redatto secondo le modalità definite dalla CIVIT, ora A.N.A.C.⁶ con delibera n. 112/2010, in attesa che l'ANVUR definisca le linee guida specifiche sulla valutazione delle amministrazioni universitarie, in base alla competenza attribuita dall'art. 60 della L.68/2013⁷.

L'impostazione complessiva del Piano 2015-2017 tiene conto dei principi definiti nel vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e dei documenti strategici approvati dall'Ateneo (Linee Strategiche 2013-2015, Programmazione Triennale 2013-2015 di cui alla L.43/2005, Documento sulla politica della qualità di Ateneo e Programmazione Finanziaria di Bilancio 2015) e, di fatto, rappresenta il documento di pianificazione operativa che collega la dimensione d'indirizzo politico a quella gestionale del personale tecnico-amministrativo.

Il Piano della Performance, tenendo conto delle risorse finanziarie disponibili, deriva quindi gli obiettivi dalle Linee strategiche e dai progetti della Programmazione ministeriale e li integra con le dimensioni degli obiettivi strategici di Ateneo e con i relativi obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali e del personale valutato) che includono anche il presidio delle attività correnti.

Gli **obiettivi strategici** di natura progettuale, trasversali alle Direzioni e connessi con una o più finalità strategica sono gestiti, ad oggi, tramite progetti di durata triennale e organizzati in sottoprogetti con output annuali: per tale motivo gli obiettivi di quest'anno si ricollegano a quelli assegnati con il Piano della Performance 2014-2016 e saranno valutati tenendo conto dell'output prodotto nel 2° anno di attuazione.

Gli **obiettivi organizzativi delle strutture** di dividono in

- Indicatori organizzativi delle Direzioni
- Indicatori organizzativi dei Dipartimenti

Gli obiettivi organizzativi sono calibrati in relazione ai risultati della gestione delle attività correnti o processi, e sono basati su indicatori oggettivi; gli obiettivi progettuali di tipo strategico presidiano invece iniziative di sviluppo e sono monitorati mediante schede progetto e stati di avanzamento lavori.

Sia per il Direttore Generale che per i Dirigenti e l'ulteriore personale valutato, gli obiettivi organizzativi influiscono sugli obiettivi individuali, secondo il meccanismo della cascata.

Con particolare riferimento alla **valutazione individuale** del Direttore generale e dei Dirigenti è previsto, per il 2015, un obiettivo progettuale comune inerente il progetto di Accreditamento periodico dell'Ateneo, come descritto nei Par. 2.3.1 e 2.3.2, declinato in modo specifico rispetto ai processi presidiati da ogni Responsabile.

⁶ Con l'entrata in vigore della L. 125/2013 la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.A.C.).

⁷ Oltre alla predetta norma, che esplicita la funzione dell'ANVUR rispetto alla valutazione della performance delle Università, va precisato che, alla luce della L. 114/2014, c.d. "Riforma della PA", le competenze generali di valutazione delle Amministrazioni pubbliche sono attribuite al Dipartimento della Funzione Pubblica. Entro 180 giorni dall'entrata in vigore della presente Legge si attende una circolare attuativa che definirà in dettaglio la funzione di valutazione in oggetto.

2. DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance rappresenta un raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa, quindi ha un ruolo di documento di gestione e integrazione tra la dimensione d'indirizzo politico e quella gestionale della dirigenza; si affianca ai documenti di programmazione strategica sopra definiti (Vedi Sez. 1, 2), e fa da raccordo tra le risorse economiche e gli obiettivi, svolgendo quindi la funzione di integrazione tra bilancio e programmazione, come mostrato nel successivo paragrafo 3.1.

Al fine di implementare la strategia e dare attuazione alle linee strategiche ed alla programmazione triennale sopra definite, gli obiettivi sono stati declinati in obiettivi operativi annuali (obiettivi performance organizzativa ed individuale); sono quindi stati definiti ruoli, responsabilità delle diverse azioni (il modo in cui l'Ateneo intende raggiungere gli obiettivi che si è posto) e risorse stanziare per raggiungere gli obiettivi.

Con riferimento al sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Ateneo ha avviato nel corso del 2014 un percorso di revisione del modello che tiene conto delle delibere e delle raccomandazioni degli Organi di governo in tema di integrazione tra la pianificazione strategica e operativa e di sviluppo della performance organizzativa. La revisione ha impiegato un approccio di disamina critica, una sorta di "audit della valutazione", arricchita da un confronto costante con l'OIV, al fine di implementarne i diversi strumenti in modo graduale e sostenibile per l'organizzazione.

2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

La "visione strategica" è stata tradotta attraverso la rappresentazione della missione dell'Ateneo in una struttura piramidale composta da 4 Finalità strategiche, 27 obiettivi strategici, 48 azioni strategiche (Cfr. Allegato 1 alle Linee strategiche) e da obiettivi operativi (collegati alla performance organizzativa ed individuale).



Fig.5 – Dalla visione strategica alla gestione operativa

Questo percorso ha consentito di declinare gli obiettivi strategici generali in obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative dell'Ateneo, generando l'albero della performance.

Segue una tabella che dà evidenza del collegamento tra l'albero della performance ed i relativi documenti di programmazione.

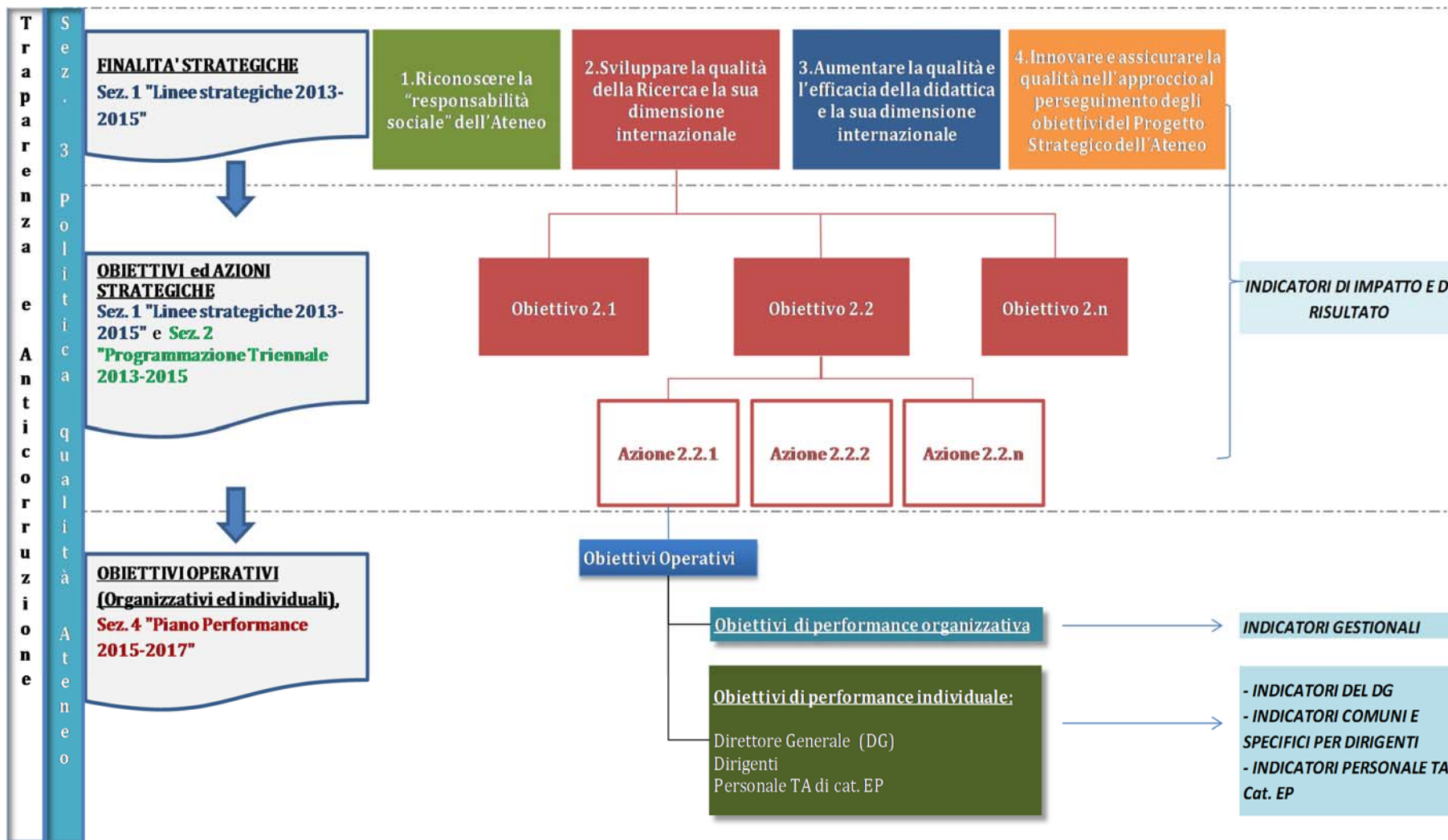


Fig. 6 - Schema albero performance

2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE DIREZIONI E DEI DIPARTIMENTI

Attraverso un approccio il più possibile condiviso e nel rispetto delle tempistiche di scadenza di predisposizione del Piano, gli indicatori di performance organizzativa sono stati elaborati coinvolgendo le varie strutture con un'analisi della loro situazione "AS IS" relativamente ai loro processi ed ai volumi gestiti. Tale approccio ha consentito di evidenziare la rilevanza dell'attività di presidio degli indicatori di performance organizzativa come strumenti che devono consentire di:

- valutare l'andamento delle attività delle strutture rispetto ai processi più rilevanti che vengono svolti in termini di risorse e tempo impiegato (componente di supporto alle decisioni);
- stimolare il personale a incidere maggiormente con il proprio lavoro sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale).

Per facilitare la funzione di monitoraggio e per garantire maggiore flessibilità in caso di cambiamenti organizzativi interni, sono stati definiti indicatori di performance organizzativa non solamente ancorati alle competenze degli uffici, ma più in generale ai processi amministrativi e tecnici caratteristici dell'Università, in coerenza con le Carte dei servizi.

E' bene evidenziare che, a partire dal 2015 è in via di definizione un nuovo modello di performance organizzativa alla luce degli indirizzi e delle raccomandazioni date dagli Organi di governo e dal Nucleo di Valutazione in tal senso⁸; questa nuova prassi, che troverà progressivo consolidamento nel Sistema di Misurazione a Valutazione della performance (SMVP) attualmente in revisione, consentirà di:

- valutare i risultati organizzativi con particolare attenzione rispetto alle attività correnti, che richiedono l'impiego di una quota rilevante di risorse umane e finanziarie dell'Ateneo;
- attuare un bilanciamento, nell'economia del Piano, tra obiettivi legati alle attività correnti e progetti di sviluppo. Le iniziative di sviluppo hanno comunque uno spazio adeguato, come già specificato, nei progetti strategici e nell'obiettivo progettuale dei Dirigenti relativo alla candidatura dell'Ateneo all'accreditamento periodico, che prevede attività legate all'innovazione e al miglioramento dei servizi, da realizzare anche per mezzo di obiettivi assegnati in cascata al personale valutato.

Rispetto agli scorsi anni, la metodologia utilizzata per l'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ha previsto i seguenti criteri:

- ruolo centrale del Responsabile di struttura ai fini della proposta di obiettivi specifici da raggiungere, declinati sotto forma di indicatori oggettivi;
- supporto dell'Ufficio Programmazione per la definizione degli obiettivi e la loro eventuale revisione infra annuale (ove necessaria);
- identificazione, da parte del Responsabile di struttura, degli uffici (es. sezioni, servizi, staff) su cui "agganciare" la valutazione delle attività correnti;
- definizione di indicatori sintetici relativi alle attività correnti presidiate dalla struttura, che sintetizzino obiettivi di efficienza, di efficacia oggettiva o di efficacia percepita dagli utenti, su cui la struttura intende operare in una logica di miglioramento;
- incoraggiamento dei suddetti indicatori alle Linee strategiche, ed alla mappa dei processi di Ateneo, che è stata integrata con i processi valutati nel progetto nazionale Good Practice. Tale aspetto consente valutazioni comparative (benchmarking) con altri Atenei sull'efficienza dei processi tecnico amministrativi (costo del processo rispetto ai volumi gestiti) e sull'efficacia percepita dai portatori d'interesse rispetto all'erogazione dei servizi sottesi al processo analizzato (customer care);
- declinazione della pianificazione del risultato da raggiungere rispetto ad un criterio di soglia, target ed eccellenza, al fine di una rappresentazione più efficace del risultato stesso.

⁸ Delibere del Senato Accademico n. 15/2014/IV/1 del 22/09/2014 e del Consiglio di Amministrazione n. 9/2014/VI/1 del 30/09/2014; verbali Nucleo di Valutazione n. 9 e n. 10 del 2014.

- definizione a consuntivo del raccordo tra la valutazione organizzativa del processo e le risorse impiegate, da attuare anche per mezzo delle rilevazioni di efficienza dei processi effettuata mediante i dati del Progetto Good Practice.

A seguire è mostrato uno schema rappresentativo di come sono esposti gli indicatori organizzativi nello specifico allegato citato a fine paragrafo.

Finalità / Obiettivo Strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore di performance organizzativa	Metrica indicatore	Valore 2014	Target A - soglia	Target B - buono	Target C - eccellente

Fig.7 – Struttura di gestione degli indicatori di performance organizzativa

Sebbene i criteri utilizzati per definire gli obiettivi organizzativi siano stati univoci sia per le Direzioni sia per i Dipartimenti, gli indicatori di misurazione sono stati differenziati in base alle seguenti specificità di seguito descritte

- Direzioni - Sono state definite specifiche tipologie di indicatori:
 - un indicatore comune derivante dai giudizi delle customer care sottoposte al personale docente, tecnico amministrativo ed agli studenti;
 - un indicatore comune relativo a come le strutture dirigenziali contribuiscono all'implementazione dei progetti strategici di Ateneo a livello operativo;
 - un indicatore comune relativo alla tempestività dei pagamenti;
 - indicatori specifici di ogni struttura costruiti in funzione dei processi presidiati.
- Dipartimenti – Gli indicatori sono basati sui seguenti criteri:
 - confronto delle performance a fronte dell'adozione da parte di tutti i Dipartimenti della struttura organizzativa "tipo"; tale logica comparativa andrà implementata nel prossimo futuro anche per le Direzioni, sebbene i servizi non siano omogenei e standardizzabili, al fine di consentire, anche per tali strutture, la comparabilità rispetto al contributo dato al fine della creazione del valore complessivo dell'organizzazione;
 - sviluppo di una libreria di indicatori, definita attraverso un confronto con un campione del personale di categoria EP afferente ai Dipartimenti coinvolto nel Progetto Strategico sugli Indicatori di Ateneo. All'interno di tale libreria il vertice di governo dell'Ateneo ha individuato
 - 4 indicatori comuni a tutti i Dipartimenti, in relazione alle Linee Strategiche definite dall'Ateneo, correlati ai principali processi presidiati dal personale tecnico amministrativo dipartimentale;
 - 11 indicatori specifici tra cui i Dipartimenti dovranno adottarne 2 in base alle loro specificità, al fine di presidiarne le performance in relazione all'esercizio 2015.

Si rimanda all'allegato 4.2 per la rappresentazione degli indicatori relativi agli obiettivi di performance organizzativa delle Direzioni e dei Dipartimenti

2.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE⁹

Dopo la definizione degli obiettivi organizzativi delle strutture, si descrivono i criteri di funzionamento della performance individuale e i relativi obiettivi programmati per il 2015, dando evidenza di come la performance organizzativa si colleghi a quella individuale secondo il criterio della cascata.

⁹ Paragrafo a cura della Direzione Risorse Umane.

2.3.1 Performance individuale del Direttore Generale

La performance individuale del Direttore Generale è collegata a:

A) **Performance di Ateneo** (peso 30%), ossia indicatori di performance relativi all'ambito strategico e organizzativo, che per l'anno 2015 sono i seguenti:

1. Per la performance strategica: grado di implementazione dei progetti strategici;
2. Per la performance organizzativa: progettazione di soluzioni/modelli organizzativi e regolamentari finalizzati a garantire l'evoluzione dei servizi dell'Ateneo in ottica di innovazione, recupero di efficienza dei processi ed efficacia del personale.

Nello schema seguente il dettaglio relativo alla Performance di Ateneo.

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Livello indicatore	Peso livello	N.	Indicatore	Metrica
A - Performance di Ateneo	30%	Performance strategica	50%	1	Grado di implementazione dei progetti strategici (cfr. Allegato 4.3)	SAL rispetto ad output 2015
		Performance organizzativa	50%	2	Interventi organizzativi e/o procedurali interdirezionali e interstrutturali avviati e gestiti in risposta a problematiche di Ateneo definite con il Rettore	Numero di interventi avviati rispetto alla problematiche individuate

Fig.8 - Componente della performance di Ateneo relativa alla valutazione del Direttore Generale

Con riferimento in particolare all'indicatore relativo al "Grado di implementazione dei progetti strategici", per un maggior dettaglio dei progetti strategici si veda l'Allegato 4.3.

B) **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali, che per l'anno 2015 corrisponde al raggiungimento del comune obiettivo relativo all'accreditamento periodico dell'Ateneo in fascia A, declinato in un piano operativo per l'accreditamento che permette di individuare in modo specifico attività, tempi e responsabilità di progetto (cfr. Allegato 4.3.2).

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Obiettivo	Peso livello	N.	Descrizione	Metrica
B - Obiettivi individuali	30%	Accreditamento	100%	1	Progetto di accreditamento periodico di Ateneo	Rispetto del piano di attività e relative tempistiche

Fig.9 - Componente di obiettivo individuale relativo alla valutazione del Direttore Generale.

C) **Comportamenti organizzativi** (peso 35%), ossia comportamenti riconducibili a un set di competenze comportamentali.

D) **Capacità di valutazione** (peso 5%), ossia la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

2.3.2 Performance individuale dei Direttori di Amministrazione

La performance individuale dei Direttori di Amministrazione è collegata a:

A) **Performance organizzativa** (peso 30%), ossia indicatori di performance relativi all'ambito strategico e organizzativo, che per l'anno 2015 sono quelli riportati nell'Allegato 4.2
 Con riferimento in particolare all'indicatore relativo al "Grado di implementazione dei progetti strategici", per un maggior dettaglio dei progetti strategici si veda l'Allegato 4.3.

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Livello indicatore	Peso livello	N.	Indicatore	Metrica
A - Performance organizzativa	30%	Indicatori comuni alle strutture	30%	1	Risultato Customer Survey (docenti/pta/studenti)	Risultato della soddisfazione complessiva espressa sui servizi gestiti
				2	Grado di implementazione dei progetti strategici (cfr. Allegato 4.3)	SAL rispetto ad output 2015
				3	Tempistica media pagamento fatture	N. giorni medi intercorsi tra data ricevimento fattura a protocollo e data di invio ordinativo di pagamento a banca
	70%	Indicatori specifici delle strutture	4	Indicatore specifico per ogni struttura (cfr. Allegato 4.2)	Cfr. Allegato 4.2	
			5	Indicatore specifico per ogni struttura (cfr. Allegato 4.2)	Cfr. Allegato 4.2	

Fig.10 - Componente di performance organizzativa integrata nella valutazione dei Dirigenti

B) **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali, che per l'anno 2015 corrispondono al contributo che ogni Direttore di Amministrazione fornisce al raggiungimento del comune obiettivo relativo all'accreditamento periodico dell'Ateneo in fascia A, obiettivo declinato all'inizio del 2015 in un piano operativo per l'accreditamento che permette di individuare e descrivere in modo specifico i contributi dei singoli Direttori (cfr. Allegato 4.3.2).

Dimensione di Valutazione	Peso Dimensione	Obiettivo	Peso livello	N.	Descrizione	Metrica
B - Obiettivi individuali	30%	Accreditamento	100%	1	Progetto di accreditamento periodico di Ateneo	Rispetto del piano di attività di propria competenza e relative tempistiche

Fig.11 - Componente di obiettivo individuale relativo alla valutazione dei Dirigenti

C) **Comportamenti organizzativi** (peso 35%), ossia comportamenti riconducibili a un set di competenze comportamentali.

D) **Capacità di valutazione** (peso 5%), ossia la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

Al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione sono altresì assegnati i seguenti obiettivi specifici:

Obiettivo / Azione strategica	Obiettivo	Peso Obiettivo	Attività	Indicatore	Valore Iniziale	Target
4.4 - Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	1. Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza	25%	Redazione piano di anticorruzione	SAL	0	100%
	2. Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza	25%	Definizione di una procedura, ed applicazione della stessa, relativa al monitoraggio delle azioni previste per i "rischi specifici" riportati nel Piano triennale anticorruzione	SAL	0	100%
	3. Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza	25%	Realizzazione del piano di formazione previsto nel piano anticorruzione	SAL	0	100%
	4. Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza	25%	Redazione programma trasparenza e integrità	SAL	0	100%

Fig.12 - Componente obiettivi individuali assegnati al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione

2.3.3 Progetti strategici pluriennali

Come già evidenziato in precedenza, gli obiettivi progettuali pluriennali sono trasversali alle Direzioni e connessi ad una o più finalità strategica; essi sono organizzati in sotto-progetti con output annuali: per tale motivo si ricollegano a quelli assegnati con il Piano della performance 2014-2016 e saranno valutati tenendo conto dell'output prodotto nel 2° anno di attuazione; tali obiettivi, in linea con l'attuazione delle Politiche della qualità relative alla linee di intervento sui servizi, si focalizzano:

- sulla valorizzazione delle competenze del personale (obiettivo strategico 1.5), nel *Progetto 1 "Change Management" (CM)*;
- sulla reingegnerizzazione e l'informatizzazione di alcuni processi (obiettivo strategico 4.7), nel *Progetto 2 "Evoluzione della comunicazione istituzionale e dei servizi attraverso l'innovazione delle modalità di comunicazione, degli strumenti operativi e collaborativi" (BPR)*;
- sulla gestione integrata dei dati (obiettivo strategico 4.7), nel *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" (AVA)*;
- sulla sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo e la costruzione del bilancio in un'ottica partecipata (obiettivi strategici 1.7 e 4.5), nel *Progetto 4 "Miglioramento della gestione economico finanziaria" (ECO)*;
- sulla nascita d'iniziativa imprenditoriali quali opportunità occupazionali e la valorizzazione delle risorse umane (obiettivi strategici 1.4 e 1.5), nel *Progetto 5 "Formazione continua e permanente: creazione di un'agenzia formativa" (FOR)*.

Maggiori dettagli sui singoli progetti strategici pluriennali, sono contenuti nell'allegato 4.3 dedicato agli obiettivi di performance individuali.

2.3.4 Progetto strategico 2015 per l'accreditamento periodico dell'Ateneo

Il principale elemento di novità del Piano 2015 in relazione alla performance individuale, alla luce delle scelte effettuate dagli Organi di governo di candidare l'Ateneo, per fine anno 2015, all'accreditamento periodico in Fascia A, è di coinvolgere tutti i Dirigenti su un obiettivo specifico che prevede di contribuire, nell'ambito delle competenze dalle propria struttura, al progetto di accreditamento sulla base dello sviluppo delle correlate azioni di revisione di processi,

miglioramento di servizi, definizione di regolamenti, nell'ambito di un percorso di messa in qualità delle attività gestite.

Il presente obiettivo è declinato in un piano operativo per l'accreditamento periodico che rappresenterà l'output dell'obiettivo stesso.

Le attività principali e i punti di attenzione in vista dell'accreditamento periodico, che sono presenti nel suddetto piano operativo, riguardano in particolare i seguenti ambiti di intervento:

1. Obiettivi di Dipartimento in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo
2. Definizione delle responsabilità
3. Revisione dei regolamenti ed eventuale revisione degli articoli collegati dello statuto.
4. Partecipazione degli Studenti
5. Attenta redazione dei documenti
6. Consapevolezza
7. Comunicazione
8. Siti istituzionali
9. Formazione
10. Anticipo elezioni
11. Diploma Supplement
12. Strutture

Il Piano operativo per l'Accreditamento periodico è riportata nell'Allegato 4.3.2.

2.3.5 Obiettivi personale tecnico-amministrativo di categoria EP

Anche per il personale EP è garantito un approccio coerente con il meccanismo della cascata, che a seconda dei ruoli professionali prevede una valutazione del contributo dato al presidio delle attività correnti o dei progetti.

Gli obiettivi del personale EP verranno assegnati dai Dirigenti e dai Direttori di Dipartimento all'inizio del 2015, in coerenza con le Azioni strategiche e con gli obiettivi del Piano performance con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

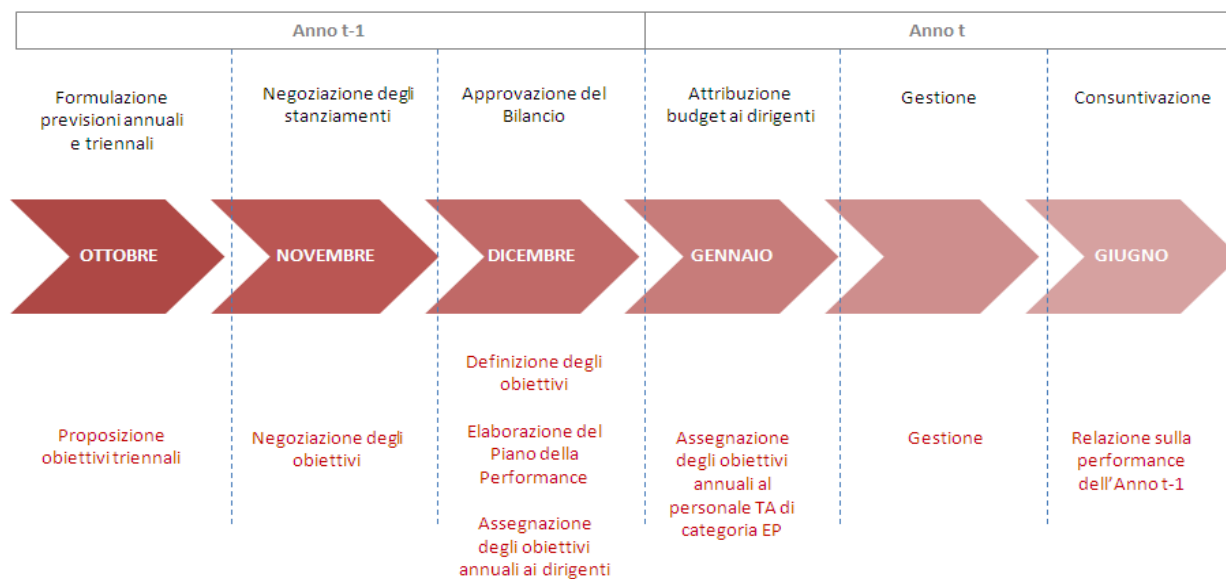
- iniziative collegate alle Linee strategiche 2013-2015;
- obiettivi collegati ai progetti della Programmazione triennale 2013-15 (D.M. 827/2013);
- progetti strategici pluriennali 2014-2016;
- progetto strategico 2015 per l'accreditamento periodico dell'Ateneo;
- indicatori di performance organizzativa delle Direzioni e dei Dipartimenti;
- ulteriori iniziative o progetti in corso che richiedano una continuità attuativa anche nel 2015.

3. PROCESSO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

3.1 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

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

PROCESSO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA



PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Fig.13 – La fase attuativa della programmazione finanziaria

Il raccordo tra gli obiettivi del Piano della Performance ed il bilancio, nelle more del completamento della normativa di riferimento¹⁰, e della piena entrata a regime del sistema di contabilità analitica di Ateneo, andrà a prevedere sperimentalmente, per il 2015, la seguente configurazione:

- individuazione risorse connesse alla gestione delle attività correnti;
- individuazione risorse correlate allo sviluppo degli obiettivi progettuali.

Per gli obiettivi progettuali si prevede l'allocazione in bilancio di specifici fondi chiaramente individuabili nel sistema contabile. Con riferimenti a tali fondi saranno rilevate le specifiche voci di costo di funzionamento e gli investimenti sostenuti.

Per gli obiettivi collegati al presidio delle attività correnti si utilizza la seguente metodologia:

- le strutture propongono l'attuazione di obiettivi di performance organizzativa legati ad attività correnti basati sul raggiungimento di specifici target rispetto ad indicatori di efficienza o efficacia. Tali indicatori sono collegati con la mappa dei processi;
- la mappa processi è collegata coi processi Good Practice per consentire confronti nazionali su l'efficienza ed efficacia percepita (customer care);
- per ogni processo (attività corrente) si punta quindi a definire:
 - a) costi del personale tecnico amministrativo allocati in base alla rilevazione del progetto Good Practice, che registra la percentuale di tempo lavorato sui vari processi da parte del personale;
 - b) costi di funzionamento allocati sui suddetti processi (per mezzo di un raccordo effettuato tra il piano dei conti di costo e i processi stessi).

Per una rappresentazione unitaria del Bilancio si riportano unitamente alle suddette voci anche le sintesi dei costi e investimenti relativi allo sviluppo di obiettivi progettuali (cfr. Tabella successiva).

¹⁰ Decreto Miur n. 19 del 14/01/2014 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università" che rinvia a successivo decreto per la definizione di schemi nazionali di piani dei conti da adottare e Decreto Miur n. 21 del 14/01/2014 "Classificazione della spesa delle Università per missioni e programmi".

Raccordo Piano Performance - Budget 2015 (€)

MACROPROCESSI DI ATENEO	Risorse per personale Tecnico Amm.vo (*)	Risorse per gestione attività CORRENTI	Risorse per sviluppo obiettivi PROGETTUALI	Totale risorse di budget 2015
1.1.1 Ricerca scientifica e tecnologica di base		29.084	88.863.852	88.892.936
1.1.2 Ricerca scientifica e tecnologica applicata			16.490.096	16.490.096
1.1.3 Supporto tecnico all'attività di ricerca	14.325.267			14.325.267
1.1.4 Supporto amministrativo ai progetti di ricerca	2.758.600		221.349	2.979.948
1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	167.096			167.096
1.1.6 Internazionalizzazione docenti	191.600			191.600
2.1.1 Orientamento in entrata	822.879			822.879
2.1.2 Attività Didattica		65.204.949	1.515.880	66.720.829
2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	7.779.593			7.779.593
2.1.4 Supporto Formazione post-lauream	2.471.076		10.444	2.481.520
2.1.5 Orientamento in uscita	1.517.954			1.517.954
2.2.1 Gestione interventi economici a favore degli studenti e altri interventi a favore del diritto allo studio	591.204	7.002.462		7.593.666
2.2.2 Internazionalizzazione studenti	784.217	7.222.593		8.006.810
3.1.1 Gestione ospedaliera	2.411.597	3.786.000		6.197.597
4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	2.587.502	335.391		2.922.894
4.2.1 Contabilità	5.727.169	335.391		6.062.561
4.2.2 Affari legali e istituzionali	3.593.416	30.906.315	22.597	34.522.328
4.2.3 Comunicazione	2.837.311	1.207.067	143.585	4.187.964
4.2.4 Servizi sociali e welfare	251.862	3.621.939		3.873.800
4.2.5 Personale	6.655.493	623.759		7.279.252
4.2.6 Edilizia	2.392.017	10.347.224	92.006.094	104.745.336
4.2.7 Approvvigionamenti	2.317.583		868.895	3.186.478
4.2.8 Servizi generali e logistici	6.182.382	32.966.035		39.148.417
4.2.9 Sistemi informativi	5.629.143	3.912.397	3.030.646	12.572.186
4.2.10 Beni museali, archivio storico e biblioteche	5.754.432	10.134.068	60.743	15.949.244
Totale	77.749.395	177.634.674	203.234.182	458.618.251

Fonte dati: Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria - Bilancio unico di previsione 2015. Rispetto al totale di Bilancio non sono state considerate le poste che non contribuiscono alla valutazione della performance (retribuzioni del personale docente, imposte sul reddito, rimborsi tasse a studenti e trasferimenti allo Stato per contenimenti della spesa), che ammontano complessivamente a € 200.280.478.

(*) Elaborazione Direzione Programmazione Qualità e Valutazione (driver costi rilevazione GP 2013) e Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria (raccordo piano dei conti – macroprocessi)

Tab. 5 – Il raccordo tra i macro processi di Ateneo su cui sono articolati gli obiettivi e le risorse

Tale approccio permette, a consuntivo, di comparare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi progettuali e di gestione delle attività correnti, con il correlato impiego delle risorse.

A partire dall'esercizio 2016, anno in cui si prevede di concludere il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, l'Ateneo avrà una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" e pertanto sarà possibile avviare l'impostazione della pianificazione in una logica di budget che consentirà di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo da approvare alla fine di ogni anno.

3.2 TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

L'Ateneo, nel contesto di sviluppo dei propri documenti programmatori, che ha portato ad integrare le Linee strategiche, Piano triennale ex. L.43/2015 e Politiche della Qualità col Piano performance, in un unico Documento di programmazione integrata, punta a estendere in prospettiva la suddetta integrazione anche rispetto alle dimensioni della Trasparenza e Anticorruzione.

Per il 2015 è mantenuta ancora la struttura tipo del Piano performance definita ai sensi della delibera ex Civit (ora ANAC) 112/2010, posto che l'Anvur ha comunicato alle Università con nota del 29 dicembre 2014 di attenersi ancora alle suddette prassi, per il 2015, ma l'Ateneo ha avviato le fasi di studio relative al percorso evolutivo sopra descritto.

La suddetta ottica è stata del resto esplicitata dall'Anvur in occasione di alcuni confronti tra l'Agenzia e le Università¹¹, indicando che è in atto un confronto con il Dipartimento della Funzione Pubblica per operare una complessiva rilettura dei vari adempimenti, in ottica di semplificazione, revisione dello sfalsamento temporale dei documenti e focalizzazione dell'attenzione sulla componente della trasparenza e anticorruzione.

Su tale passaggio incideranno probabilmente, ad un livello di aspetti più generali, anche le disposizioni discendenti dalla Legge 11 agosto 2014 n.114 (C.d. Riforma della Pubblica Amministrazione), da cui deriverà un regolamento che il Dipartimento della Funzione Pubblica renderà disponibile entro 180 giorni dall'entrata in vigore della L.114/2014.

Per accelerare il presente processo di integrazione tra performance, trasparenza ed anticorruzione, nelle more della definizione delle disposizioni normative di riferimento, l'Ateneo ha previsto inoltre azioni mirate in ottica di miglioramento della suddetta integrazione. Tra le iniziative più rilevanti va segnalata la definizione, nel presente Piano, di un insieme di indicatori di performance organizzativa coerenti con le Carte servizi delle Direzioni definite ai sensi dell'art. 32 del citato Decreto (Cfr. Allegato Sez. Piano performance Par. 4.2.).

Con riferimento specifico alla trasparenza e all'anticorruzione saranno assegnati al Responsabile Trasparenza e Anticorruzione anche gli specifici obiettivi individuali indicati nel Paragrafo 2.3.2 del presente documento.

Per la declinazione più specifica delle azioni poste in essere in materia di Trasparenza ed Anticorruzione si rimanda ai rispettivi Programmi approvati dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione nella seduta del 27/01/2015 e pubblicati sul portale di Ateneo – Sezione Amministrazione Trasparente.

3.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Prima di evidenziare le azioni che l'Ateneo ha attuato per migliorare il Ciclo di gestione della performance è opportuno soffermarsi su una serie di fattori esogeni che, di fatto, rendono il processo di valutazione di difficile applicazione al contesto universitario, ovvero:

- Il personale sottoposto a valutazione rispetto al D.lgs.150/09 è solo quello tecnico amministrativo, ai sensi dell'art. 2 del Decreto, ed ha poche leve operative per attuare gli obiettivi prioritari legati alla didattica ed alla ricerca;
- In un contesto economico di perdurante blocco degli stipendi pubblici, e di vincolo alla riduzione degli strumenti premiali al fine del contenimento della spesa pubblica, i meccanismi di misurazione delle performance risultano fortemente depotenziati rispetto alla possibilità di incidere nel miglioramento delle prestazioni lavorative;
- Ad oggi, le tematiche di valutazione legate al ciclo della performance, sono state seguite da diversi interlocutori (CIVIT-ANAC ed ora ANVUR, con il ruolo del Dipartimento della Funzione pubblica in corso di definizione), aspetto che rende più difficoltoso avere una visione integrata della valutazione delle università.

Nonostante ciò, il miglioramento continuo del Ciclo di gestione della performance e dei relativi processi ad esso collegati è un obiettivo prioritario per l'Ateneo; come evidenziato nei precedenti capitoli del Piano della Performance e in particolare nel precedente paragrafo 3.1 sull'integrazione tra ciclo della performance e bilancio, si riportano gli ambiti di miglioramento introdotti nel Piano della Performance 2015-2017:

¹¹ Incontro tra l'Anvur e le Università nel Convegno Codau di Sorrento del 26/09/2014; Workshop internazionale ANVUR/CRUI di Roma del 4/12/2014.

1. Integrazione del Piano della Performance all'interno di un unico Documento di Programmazione Integrata di Ateneo, che mostri ai portatori d'interesse il quadro complessivo della programmazione, dall'ambito strategico e quello operativo. Il presente documento è composto ad oggi da:
 - Linee strategiche (Art.52, c. 2, Statuto) corrispondente alle Linee strategiche 2013-2015;
 - Piano triennale (L.43/2005 e D.M. 827/2013 su vigenti linee Programmazione ministeriale);
 - Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo (D.lgs. 19/2012)
 - Piano della Performance (D.lgs. 150/09).
2. Definizione di un nuovo modello di performance organizzativa focalizzato sulla valutazione delle attività correnti (macro processi), che assumono un ruolo centrale nel percorso di miglioramento delle organizzazioni universitarie in un contesto di limitate risorse da destinare allo sviluppo di nuovi progetti.
3. Miglioramento del raccordo tra obiettivi e bilancio che, in coerenza col nuovo modello di performance organizzativa di cui al punto precedente, mostra dal 2015 la relazione tra i principali processi gestiti dall'Ateneo, e le relative risorse stanziare in termini di costi del personale e di funzionamento.
4. Avvio della revisione del SMVP che avverrà in maniera incrementale e progressiva con l'obiettivo di coinvolgere ed accompagnare il personale titolare di posizione organizzative che, di fatto, deve attuare ed implementare i programmi della propria struttura e dell'Ateneo; in assenza di altre leve incentivanti il coinvolgimento del personale avverrà attraverso la realizzazione di percorsi formativi e di accompagnamento al cambiamento richiesto per supportare gli obiettivi strategici e la missione dell'organizzazione che consiste nel *Creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio.*

Maggiori dettagli sulle fasi, i soggetti ed i tempi del processo di redazione del Piano, sono contenuti nell'allegato 4.1 dove è sintetizzato il Ciclo della performance 2015-2017.

ALLEGATI

ALLEGATI SEZIONE 1 - LINEE STRATEGICHE 2013-2015

1.1.FINALITÀ STRATEGICHE E INDICATORI DI IMPATTO

Come sintetizzato nelle figura successiva, al fine di misurare quanto le attività realizzate influiscano nel modificare la situazione di partenza, ad ogni Finalità Strategica sono stati collegati degli indicatori di impatto; tali indicatori consentono di spiegare gli effetti della politica perseguita nel medio periodo, a livello di Finalità Strategica:

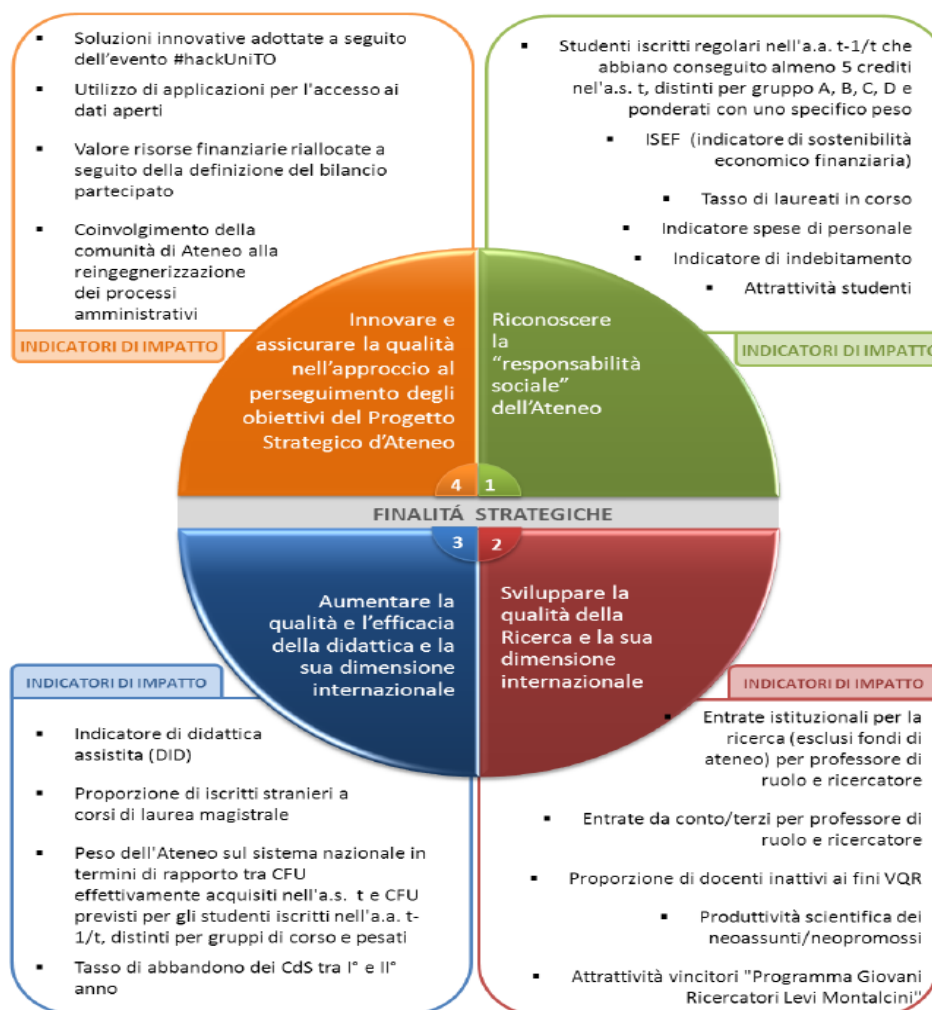


Fig.14 – Rappresentazione sintetica delle 4 Finalità strategiche e dei relativi indicatori di impatto

1.2.OBIETTIVI, AZIONI, PRESÌDI E INDICATORI DI RISULTATO, SUDDIVISI PER FINALITÀ STRATEGICA, RIMODULATI DAL CDA A FINE ANNO 2014

Per ogni finalità strategica si mostra a seguire una sintesi che riporta gli obiettivi sottostanti, le azioni correlate e gli indicatori "di risultato" definiti per misurare i risultati raggiunti rispetto agli specifici obiettivi¹²:

¹² Si precisa che nelle tabelle seguenti sono riportati inizialmente, per ciascuna delle 4 finalità strategiche, i vari indicatori di impatto di cui alla Fig. 14. Essi non sono collegati ad obiettivi e azioni specifiche, a differenza degli indicatori di risultato, in quanto derivano direttamente dalla Finalità strategica di riferimento.

FINALITA' STRATEGICA 1: Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
-	-	F1.1 Tasso iscritti attivi (>= 5 CFU)	Per l'assegnazione della quota premiale del FFO 2014 il MIUR non utilizza più l'indicatore "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 (ex A1 FFO)". In ottica di allineamento con le linee ministeriali, tale indicatore non viene più monitorato. Per monitorare l'impatto della Finalità Strategica si è scelto di continuare a monitorare l'indicatore a livello di Ateneo: "Proporzione iscritti attivi sul totale iscritti" dove per attivi si intende gli iscritti con un numero di CFU maggiore o uguale a 5.
-	-	F1.2 Tasso di laureati in corso	
-	-	F1.3 ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)	
-	-	F1.4 Indicatore spese di personale	
-	-	F1.5 Indicatore indebitamento	
-	-	F1.6 Attrattività studenti (Incidenza sul sistema universitario del numero iscritti al I anno dei corsi di I livello, Ciclo unico e II livello)	
1.1 Riduzione degli ostacoli al diritto allo studio universitario	1.1.1 Elaborare strategie con i soggetti competenti per il sostegno del diritto allo studio	1.1.1.1 Numero di borse di studio erogate	
1.1 Riduzione degli ostacoli al diritto allo studio universitario	1.1.2 Innovare le azioni di orientamento in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca	1.1.2.1 Numero di progetti innovativi per l'orientamento predisposti con la collaborazione anche degli studenti universitari	
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	1.2.1.1 Numero di seminari relativi a tematiche socio-culturali ed economiche del paese e a livello internazionale	

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
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	1.3.1.1 Formazione on the job: N° stage e tirocini	
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	1.4.1.1 Trasferimento tecnologico: N° spin off	
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	1.6.1.1 Numero di persone dell'Ateneo coinvolte nella 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	1.7.1.1 Disponibilità della piattaforma per la gestione condivisa dei contenuti normativi	
1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	1.7.2 Attivare iniziative in comune con altri atenei in ambito regionale	1.7.2.1 Numero di iniziative in comune con altri atenei	Al fine di agevolare la misurazione dell'indicatore e in ottica di semplificazione si è scelto di modificarne la definizione, andando a monitorare le iniziative comuni con altri Atenei.
1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	1.7.3 Avviare interventi di contenimento dei consumi e di risparmio energetico	1.7.3.1 Avviamento del progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e salvaguardia dell'ambiente	
1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	1.7.4 Analizzare i contratti di locazione e ridurre gli oneri per i canoni di affitto	1.7.4.1 Importi dei contratti di affitto risolti	
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	1.8.1.1 Predisposizione documento linee guida per una comunicazione coordinata dell'immagine identitaria dell'Ateneo	

FINALITA' STRATEGICA 2: Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
-	-	F2.1 Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore	
-	-	F2.2 Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore	
-	-	F2.3 Proporzione di docenti inattivi ai fini VQR	
-	-	F2.4 Produttività scientifica dei neoassunti/neopromossi	
-	-	F2.5 Attrattività vincitori "Programma Giovani Ricercatori Levi Montalcini" (art. 2.2.II.b.1 Progr. Triennale)	
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	2.1.1.1 Numero di progetti presentati	
2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	2.1.2 Sviluppare l'interazione tra Amministrazione e Dipartimenti per la partecipazione a progetti su bandi competitivi	2.1.2.1 Numero di persone a supporto alla partecipazione a 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	1.2.3.c PRO3 Proporzione di dottorandi iscritti al I° anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	
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	2.2.1.2 Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca [N° assegnisti stranieri] / [N° totale assegnisti]	
2.3 Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	2.3.1 Promuovere azioni cooperative di ricerca all'interno dell'Ateneo	2.3.1.1 Utilizzo delle grandi attrezzature (progetto Open Lab) da parte dei Dipartimenti dell'Ateneo	Al fine di monitorare meglio l'attuazione dell'azione 2.3.1, si è modificata la definizione dell'indicatore #54, migliorandone inoltre la misurabilità, grazie all'individuazione delle grandi attrezzature acquistate tramite il progetto Open Lab.

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
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	2.4.1.1 Utilizzo delle grandi attrezzature (progetto Open Lab) da parte di esterni	In ottica di semplificazione, l'indicatore #55 è stato modificato sulla falsariga e in maniera complementare all'indicatore #54, declinandolo in ambito di collaborazione con altri Atenei o Enti di ricerca.
2.5 Potenziamento della disseminazione dei risultati della ricerca	2.5.1 Supportare i Dipartimenti nella disseminazione dei risultati della ricerca	2.5.1.1 Numero di eventi per la disseminazione 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	2.6.1.1 Proporzione di borse di dottorato finanziate da imprese e enti	
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	2.6.1.2 Utilizzazione industriale dei risultati della ricerca [N° totale brevetti depositati nell'anno]	

FINALITA' STRATEGICA 3: Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale.

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
-	-	F3.1 Indicatore di didattica assistita (DID)	
-	-	F3.2 Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale	
-	-	F3.3 Numero medio annuo CFU per studente	Per l'assegnazione della quota premiale del FFO 2014 il MIUR non utilizza più l'indicatore #65 "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 (ex A2 FFO)". In ottica di allineamento con le linee ministeriali, tale indicatore non viene più monitorato. Per monitorare l'impatto della Finalità Strategica si è scelto di utilizzare il seguente indicatore: #85 "Numero medio annuo CFU per studente".
-	-	F3.4 Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno	
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.1 Incrementare l'offerta didattica in lingua diversa dall'italiano	3.2.1.1 Proporzione di corsi di studio in lingua straniera (I, II livello e Master)	
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.2 Incremento delle convenzioni con atenei stranieri anche per il rilascio di titolo congiunto e /o doppio titolo	3.2.2.1 Proporzione di corsi di studio con programmi di mobilità internazionale che rilasciano doppio titolo o titolo congiunto (I,II livello e Master) a gruppi di studenti sulla base di convenzioni con atenei stranieri	E' stata precisata in modo più dettagliato la modalità di calcolo dell'indicatore, in linea con le definizioni ministeriali: i corsi con titolo doppio o congiunto rilasciano tale titolo a tutti i laureati, i corsi qui monitorati sono invece quelli che rilasciano tale titolo solo a un gruppo di laureati che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale sulla base di specifiche convenzioni.
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero	3.2.3.1 Proporzione iscritti in corso che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale	
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero	3.2.3.2 Numero di studenti internazionali in entrata per programmi di mobilità internazionale	
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero	3.2.3.3 CFU conseguiti all'estero nell'a.a. t dagli studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi	Nuovo indicatore FFO 2014

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero	3.2.3.4 Numero di laureati dell'anno solare t entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero	Nuovo indicatore FFO 2014
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all'estero	1.2.e.2 PRO3 Numero di studenti in mobilità all'estero (che abbiano conseguito CFU all'estero)	
3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	-	1.2.a.3 PRO3 Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (<i>visiting professor</i>) cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno 3 mesi	
3.3 Sviluppo delle opportunità digitali per l'apprendimento	3.3.1 Attivazione di Ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment)	3.3.1.1 Disponibilità di ambienti di apprendimento sociale (Social Learning Environment)	
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	3.4.1.1 Numero di protocolli/convenzioni attivati	
3.4 Sviluppo della cooperazione con altri Atenei per l'offerta didattica	3.4.2 Riconsiderare l'offerta didattica in ottica di sostenibilità e favorendo l'interdisciplinarietà	3.4.2.1 Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L,LMCU,LM) attivato. (art. 2.3.III.a.5 Progr. Triennale)	
3.5 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	3.5.1 Potenziare ufficio internazionalizzazione	3.5.1.1 Numero di persone a supporto alla partecipazione a bandi competitivi	
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	3.6.1.1 Numero di progetti innovativi per il tutorato in itinere	
3.6 Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	3.6.2 Attivazione di progetti Learning to learn	3.6.2.1 e 1.1.c.1 PRO3 Numero di CdS (L, LM, LMCU) offerti integralmente in teledidattica o in modalità <i>blended</i>	
3.6 Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni	3.6.3 Riesame offerta didattica in ottica di qualità	3.6.3.1 Numero Corsi di Studio sottoposti a revisione	

FINALITA' STRATEGICA 4: Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo.

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
-	-	F4.1 Soluzioni innovative adottate a seguito dell'evento #hackUniTO	
-	-	F4.4 Coinvolgimento della comunità di Ateneo alla reingegnerizzazione dei processi amministrativi	
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	4.1.1.2 Proporzione di partecipanti ai corsi di formazione ed eventi dedicati di change management (BPR, Competenze, etc) sul totale dipendenti	
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	4.2.1.1 Numero di persone interne e partner esterni coinvolti nella progettazione	
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	4.2.1.3 Proporzione di progetti portati a termine rispetto ai progetti presentati	
4.2 Sostegno alla creatività e all'innovatività della Comunità dell'Università di Torino	4.2.2 Promuovere la partecipazione della Comunità dell'Ateneo alle competizioni sulle idee innovative	4.2.2.1 Numero di progetti presentati dalla comunità di Unito	
4.2 Sostegno alla creatività e all'innovatività della Comunità dell'Università di Torino	4.2.3 Realizzare progetti di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	4.2.3.1 e 1.1.b.1 PRO3 Numero di processi amministrativi dematerializzati (art. 2.2.I.b.1 Progr. Triennale)	
4.4 Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	4.4.1 Sviluppare la produzione di <i>Open Data</i>	4.4.1.1 Set di Open Data resi disponibili	
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	4.5.1.1 Contributi dipartimentali alla costruzione 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	4.6.1.1 Disponibilità di uno schema di rappresentazione delle competenze	

OBIETTIVO	AZIONE	INDICATORE	ANNOTAZIONI
4.6 Monitoraggio dell'azione dell'Ateneo nel campo della ricerca a livello nazionale e internazionale	4.6.2 Mappare i network di collaborazione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale	4.6.2.1 Disponibilità di uno schema di rappresentazione dei network di collaborazione	
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	4.7.1.1 Stato di avanzamento della mappatura delle competenze	
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.7.2 Avviare la revisione dei processi per semplificare e dematerializzare le procedure amministrative	4.7.2.2 N. processi reingegnerizzati, relativi a procedure amministrative a supporto della ricerca e della didattica	
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	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	4.7.3.1 Analisi dell'attuale sistema informativo e proposta di sviluppo	Trattandosi di un'azione con un orizzonte particolarmente ampio, si propone di focalizzare il target sullo sviluppo dei sistemi informativi del 2015 relativamente al cruscotto direzionale, allo sviluppo della reportistica per i CdS, all'integrazione dei dati relativi alla mobilità, ai visiting professor e agli stage. Tale aspetto è stato esplicitato nel progetto Indicatori (Comitato guida - riunione 17/11).
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.7.4 Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo	4.7.4.1 Stato avanzamento lavori del Progetto Indicatori/Cruscotto Direzionale	Valutare il progetto Indicatori mediante il numero di indicatori implementati non restituisce informazioni esaustive sull'andamento del progetto, pertanto si suggerisce di modificare indicatore in ottica SAL sulla base delle tempistiche di progetto.
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.7.5 Implementare una piattaforma per la gestione dei flussi comunicativi interni ed esterni per il monitoraggio dei processi	4.7.5.1 Disponibilità della piattaforma	
4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.7.6 Implementare una piattaforma di Knowledge Management trasversale alle diverse aree per la gestione condivisa e partecipata di documenti e informazioni	4.7.6.1 Disponibilità della piattaforma di knowledge management	

ALLEGATI SEZIONE 2 - PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015

2.1.OBIETTIVI ED AZIONI PREVISTE DAL D.M. 827/2013

OBIETTIVO A) PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
<i>I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti</i>
a) azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro;
b) dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti;
c) formazione a distanza erogata dalle università non telematiche;
d) verifica dell'adeguatezza degli standard qualitativi delle università telematiche.
<i>II. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione</i>
a) programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca;
b) reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero;
c) attrazione di studenti stranieri;
d) potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con atenei di altri paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo;
e) potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.
<i>III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di Ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure:</i>
a) presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge n. 240/2010 di docenti esterni all'Ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale;
b) presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'art. 18 della legge n. 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE.
OBIETTIVO B) DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
I. Realizzazione di fusioni tra due o più università.
II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macro-regionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati del quadro delle risorse attribuite:
a) unico Consiglio di Amministrazione con unico Presidente;
b) unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca.
III. Riassetto dell'offerta formativa da realizzarsi attraverso uno o più dei seguenti interventi:
a) Accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali;
b) riduzione del n. di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati presso sedi universitarie decentrate non sorretti da adeguati standard di sostenibilità finanziaria, numerosità di studenti, requisiti di docenza, delle infrastrutture e di qualità della didattica e della ricerca;
c) trasformazione o soppressione di corsi di laurea con contestuale attivazione di corsi ITS (Istruzione tecnica superiore) affini.

2.2. TABELLA DI RACCORDO PROGETTI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015 – LINEE STRATEGICHE 2013-2015

PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015		LINEE STRATEGICHE 2013-2015		
AZIONI_Liv. 0	AZIONI_Liv. 1_Descr	Finalità	Obiettivo	Azione
I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti	b) dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	1. Riconoscere la “responsabilità sociale” dell’Ateneo	1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell’Ateneo	1.7.2 Attivare servizi in comune con altri atenei in ambito regionale
		4. Innovare e assicurare la qualità nell’approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell’Ateneo	4.2 Sostegno alla creatività e all’innovatività della Comunità dell’Università di Torino	4.2.3 Realizzare progetti di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti
	c) formazione a distanza erogata dalle università non telematiche	3. Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	3.3 Sviluppo delle opportunità digitali per l’apprendimento	3.3.3 Attivazione di Comunità di Apprendimento anche interdisciplinari
II. Promozione dell’integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	a) programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	3. Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all’estero
	c) attrazione di studenti stranieri	2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	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
		3. Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all’estero
	e) potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all’estero degli studenti	3. Aumentare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	3.2.3 Incremento della mobilità degli studenti in entrata e uscita anche a sostegno di periodi di tirocinio all’estero
III. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di ateneo l’applicazione uniforme delle seguenti misure	a) presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge n. 240/2010 di docenti esterni all’ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale	2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	2.2.2 Incrementare la presenza di docenti esterni all’ateneo e di studiosi provenienti da Paesi OCSE nelle commissioni di selezione
	b) presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all’art. 18 della legge n. 240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE	2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	2.2.2 Incrementare la presenza di docenti esterni all’ateneo e di studiosi provenienti da Paesi OCSE nelle commissioni di selezione

ALLEGATI SEZIONE 3 - DOCUMENTO SULLE POLITICHE DELLA QUALITÀ DI ATENEO

3.1 PRINCIPI GENERALI

L'Ateneo, nel perseguimento delle proprie politiche per il miglioramento continuo della didattica e della ricerca, coerentemente con la sua missione di creare, valorizzare e disseminare conoscenza per generare opportunità di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio, promuove la diffusione progressiva di una cultura di attenzione alla qualità.

L'Ateneo intende altresì perseguire la cultura dell'innovazione mediante la quale si propone di mettere in pratica azioni:

- verso l'interno dell'Ateneo operando sull'innovazione organizzativa per recuperare efficacia e risorse e migliorare la qualità della vita di chi studia e lavora in Ateneo;
- verso l'esterno per incrementare le attività di terza missione quali il trasferimento tecnologico, la formazione post laurea e il public engagement per la divulgazione della conoscenza.

L'Ateneo si orienta non solo verso il territorio regionale ma sempre più verso un contesto nazionale e internazionale.

L'Ateneo promuove una cultura per il raggiungimento degli obiettivi attraverso le fasi di programmazione, monitoraggio, autovalutazione e avvio di eventuali azioni correttive, valutazione dei risultati raggiunti e delle azioni poste in essere.

L'Ateneo opera per l'attuazione di una politica per la qualità nel raggiungimento degli obiettivi strategici anche tramite coerenti politiche dipartimentali che mirino a obiettivi concreti e misurabili, con particolare riferimento alla qualità della didattica e della ricerca.

Tale documento va a completare il quadro dei documenti programmatici ai quali è temporalmente allineato. Il documento avrà pertanto validità triennale per il periodo 2015-2017 e sarà aggiornato con riferimento alle eventuali modifiche o integrazioni che potranno essere apportate alle Linee Strategiche.

3.2 POLITICA PER LA QUALITÀ NELL'AMBITO DELLA RICERCA

La politica per l'assicurazione della qualità (AQ) si propone i seguenti obiettivi:

a. Individuare ambiti strategici per il prossimo futuro (finalità strategica 2)

L'Ateneo promuove l'individuazione di ambiti di interesse strategico con particolare riferimento a tematiche multidisciplinari e interdipartimentali su cui indirizzare lo sviluppo della ricerca e promuovere l'incremento della produttività scientifica e valorizzare le eccellenze.

Un obiettivo importante dell'attività dell'Ateneo sarà il miglioramento della produttività scientifica complessiva, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo anche al fine di promuovere il miglioramento di tutti i gruppi di ricerca/ricercatori attraverso:

- incentivi da assegnare ai Dipartimenti che presenteranno una diminuzione del numero di docenti inattivi e/o un potenziamento della qualità dei prodotti della ricerca delle singole aree.

b. Incrementare l'attrattività di finanziamenti (obiettivo strategico 2.1)

L'Ateneo si pone come obiettivo un incremento nell'acquisizione di fondi per la ricerca mediante l'accesso a finanziamenti basati su tematiche strategiche anche tramite istituzioni internazionali, la cooperazione con altri Atenei o Enti di ricerca nonché istituzioni pubbliche e private attraverso:

- lo sviluppo di un servizio di supporto per individuare nuove opportunità di finanziamento della ricerca e di coordinamento delle realtà già attive nei Dipartimenti;
- il potenziamento del supporto alla presentazione e gestione dei progetti mediante azioni quali l'aiuto nella scelta dei bandi di maggiore interesse, la verifica dei requisiti di eleggibilità, la ricerca di partner nazionali e internazionali allo scopo di aumentare la percentuale di successo.

c. Promuovere l'internazionalizzazione (obiettivo strategico 2.2)

L'Ateneo promuove il rafforzamento della dimensione internazionale della ricerca mediante l'attuazione di scambi e collaborazioni/cooperazioni internazionali attraverso:

- finanziamenti per incrementare la presenza di visiting scholar;
- il potenziamento di strutture di supporto per l'accoglienza e l'ospitalità di ricercatori stranieri / visiting scholar;
- il sostegno ai Dipartimenti per favorire la mobilità in uscita dei docenti.

d. Promuovere il coordinamento della ricerca e lo sviluppo di una massa critica (obiettivo strategico 2.3 e 2.4)

L'Ateneo si propone di migliorare il coordinamento tra i Dipartimenti in termini di investimenti per la ricerca. In particolare, promuove un coordinamento nell'utilizzo di strumentazioni o strutture di interesse comune, al fine di ridurre i costi, migliorandone l'efficienza e quindi la qualità della ricerca attraverso:

- il progetto Open access lab;
- il finanziamento per l'acquisto di grandi attrezzature da condividere.

e. Promuovere la qualità nel reclutamento (obiettivo strategico 2.1)

L'Ateneo riconosce particolare rilievo alla qualità della produzione scientifica dei propri docenti e ricercatori e su questo fonda le sue politiche di reclutamento. L'Ateneo in particolare promuove la qualità delle attività di ricerca dei candidati attraverso:

- la destinazione di punti organico a dipartimenti ai quali afferiscono vincitori di progetti ad alta qualificazione scientifica (es. Levi Montalcini, ERC, ecc.);
- Il monitoraggio annuale della produzione scientifica dei neoassunti e neopromossi incentivando i dipartimenti che hanno effettuato il miglior reclutamento.

f. Promuovere le attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società (obiettivo strategico 2.5 e 2.6)

L'Ateneo promuove le attività di trasferimento della conoscenza mediante gli strumenti disponibili attraverso:

- il potenziamento dell'ufficio brevetti anche al fine di una migliore valorizzazione economica dell'attività brevettuale;
- la creazione di strumenti di supporto per lo sviluppo d'impresa per i servizi culturali.

3.3 POLITICA PER LA QUALITÀ NELLA FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI

Obiettivo essenziale dell'Ateneo è perseguire la qualità dell'offerta didattica, garantendo innanzitutto ricchezza e pluralità di Corsi di Studio (CdS) che possano rispondere alle legittime e diverse aspirazioni degli studenti, nel rispetto delle specificità didattiche e degli studi, e assicurando allo stesso tempo il soddisfacimento delle aspettative delle Parti Interessate. Nell'ambito di un sistema di assicurazione della qualità coerente con i requisiti stabiliti a livello nazionale, l'Ateneo promuove dunque un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio, con la formazione culturale e professionale e con i possibili sbocchi occupazionali dei laureati, anche a livello internazionale.

In particolare considera che i principi fondamentali per la qualità della didattica da perseguire siano:

a. Individuare ambiti strategici per il prossimo futuro (finalità strategica 3)

L'Ateneo promuove l'individuazione di ambiti di interesse strategico su cui indirizzare lo sviluppo della didattica attraverso:

- la regolare consultazione delle Parti Interessate.

b. Puntare sulla centralità dello studente (obiettivo strategico 4.7)

Porre lo studente al centro del processo formativo assicurando che contenuti e risultati di apprendimento attesi siano coerenti con i requisiti delle professioni e soddisfino le esigenze del mercato del lavoro attraverso:

- analisi e studi di settore ed eventuale confronto con corsi di studio equivalenti svolti all'estero.

c. Promuovere la dimensione internazionale della didattica (obiettivo strategico 3.2)

Attraverso:

- l'incremento di borse di studio per la mobilità in ingresso e in uscita;
- il potenziamento dei servizi di accoglienza, di ospitalità e di supporto all'ingresso in Italia di studenti stranieri;
- l'incentivo a utilizzare materiale didattico in lingua straniera;
- il rafforzamento dell'immagine internazionale dell'Ateneo;
- la definizione della politica di istruzione legata alla lingua italiana (verifica in ingresso e - livello di conoscenza da garantire);
- incremento delle lauree magistrali in lingua inglese;
- l'incentivazione agli studenti affinché realizzino tesi in lingua straniera;
- l'aumento del livello di conoscenza della lingua inglese degli studenti di I livello potenziando gli strumenti di autoformazione (e-learning)

d. Promuovere la formazione a distanza (obiettivo strategico 3.3)

Attraverso:

- la creazione di un servizio di coordinamento e supporto per la preparazione di lezioni e/o di materiale didattico di base fruibile a distanza anche per diminuire il tasso di abbandono al primo anno;
- il potenziamento e la diffusione degli strumenti di e-learning open source.

e. Monitorare l'andamento delle carriere degli studenti al fine di introdurre azioni utili alla riduzione della dispersione e degli abbandoni (obiettivo strategico 3.6)

Attraverso:

- la creazione di un sistema informativo di estrazione di dati sulle carriere degli studenti gestibile direttamente dai responsabili della didattica;
- il potenziamento di servizi di orientamento finalizzati alla diffusione delle informazioni sull'offerta formativa proposta e relativi sbocchi occupazionali.

f. Assicurare il diritto allo studio a tutti gli studenti anche con esigenze particolari (obiettivo strategico 1.1)

Attraverso:

- il potenziamento del Servizio Disabili;
- l'attuazione di attività formative per detenuti.

g. Promuovere attività per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati (obiettivo strategico 1.3)

Attraverso il potenziamento:

- delle attività di placement
- delle attività di placement destinate agli studenti di terzo livello;
- della formazione di terzo livello on demand (es agenzia della formazione).

3.4 POLITICA PER L'INNOVAZIONE E QUALITÀ DEI SERVIZI

L'Ateneo promuove le seguenti politiche:

a. Valorizzare le competenze del personale (obiettivo strategico 1.5);

Attraverso:

- la mappatura delle competenze del personale di Ateneo.

b. Aumentare la dematerializzazione (obiettivo strategico 4.7)

Attraverso:

- la reingegnerizzazione e informatizzazione di alcuni processi.

c. Attuare la gestione integrata dei dati (obiettivo strategico 4.7)

Attraverso:

- la creazione di un sistema di indicatori integrato.

4.2 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE DIREZIONI E DEI DIPARTIMENTI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)							TARGET 2015		
Cod	Direzioni	Finalità / Obiettivo Strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore performance organizzativa	Metrica indicatore	Valore 2014	Target A - soglia	Target B - buono	Target C - eccellente
DIR_01COM	Tutte (Ind. Comune)	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	Processi presidiati dalla struttura	Risultato Customer Survey (docenti / pta / studenti)	Miglioramento soddisfazione espressa (qualità percepita) sui servizi gestiti dalla struttura	Da avviare rilevazione 2015 su anno 2014	5%	10%	15%
DIR_02COM	Tutte (Ind. Comune)	1.5 Valorizzazione delle risorse umane 4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	L'attività è trasversale al miglioramento di tutti i processi	Grado di implementazione dei progetti strategici di Ateneo	SAL rispetto ad output 2015 (5 Progetti strategici - v. Allegato Sez. 4 Piano - Par. 4.3.2)	Da avviare attività 2015	70%	85%	100%
DIR_03COM	Tutte (Ind. Comune)	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.1 Contabilità	Tempistica media pagamento fatture - con riferimento alle competenze di centro di responsabilità (CARTA SERVIZI)	N. giorni medi intercorsi tra data ricevimento fattura a protocollo e data di invio ordinativo di pagamento a banca (valore medio massimo).	Valore desumibile a consuntivo 2014	60		
DIR_01SPE	GEN	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	Volumi audit gestiti	N. audit effettuati sui centri autonomi di gestione	10	10	12	14
DIR_02SPE	GEN	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.2 Affari legali e istituzionali	Volumi pareri formulati su questioni giuridiche di particolare complessità	N. pareri resi che richiedano un approfondimento specialistico e una particolare qualificazione professionale su tematiche che esulano dalla normale attività ordinaria degli uffici	20	20	23	26
DIR_03SPE	BIL	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.1 Contabilità	Tempistica media pagamento fatture - con riferimento al processo complessivo (CARTA SERVIZI)	N. giorni medi intercorsi tra data ricevimento fattura a protocollo e data di invio ordinativo di pagamento a banca (valore medio massimo).	Desumibile a consuntivo 2014 (da approvare entro aprile 2015)	60		

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)							TARGET 2015		
Cod	Direzioni	Finalità / Obiettivo Strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore performance organizzativa	Mettrica indicatore	Valore 2014	Target A - soglia	Target B - buono	Target C - eccellente
DIR_04SPE	BIL	4.4 Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	Miglioramento del report di sostenibilità	Soglia - Versione aggiornata (A) Buono - Versione evolutiva (B) Eccellente - Versione evolutiva con confronto stakeholder (C)	Versione iniziale report di sostenibilità	70%	85%	100%
DIR_05SPE	DID	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	Miglioramento dematerializzazione servizi agli studenti	N. processi dematerializzati di cui la struttura è responsabile: 1) Domanda conseguimento titolo 2) Trasferimento in uscita e ingresso 3) Gestione degli esami di stato 4) Sistema per il monitoraggio delle carriere studenti	3	2	3	4
DIR_06SPE	DID	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	Numero di studenti sottoposti a procedure di accertamento	N. verifiche effettuate / N. autocertificazioni presentate	8%	8%	10%	12%
DIR_07SPE	FA	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	3.1.1 Gestione ospedaliera	Tempestività erogazione trattamento accessorio personale convenzionato (CARTA SERVIZI)	Tempo medio (GG) intercorrente tra richiesta erogazione trattamento accessorio al personale convenzionato e liquidazione compenso		12	11	10
DIR_08SPE	FA	1. Riconoscere la "responsabilità sociale" dell'Ateneo	3.1.1 Gestione ospedaliera	Tempestività stipula del contratto medici specializzandi (CARTA SERVIZI)	Tempo medio stipula contratto medici specializzandi rispetto ad esplicitazione protocollo da parte del Ministero competente	30	30	25	20
DIR_09SPE	PAL	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.2.8 Servizi generali e logistici	Tempestività presa in carico ticket relativi al dominio di riferimento (CARTE SERVIZI) - Target presidiato sull'80% dei ticket registrati nell'anno (esclusione 10% peggiori e 10% migliori performance). Tempistica intercorrente dal giorno lavorativo successivo rispetto alla richiesta.	Tempo medio (GG) intercorrente tra la registrazione della richiesta e la presa in carico del problema (manutenzione armadi, scrivanie, tende semplici senza comandi elettrici, sedie, cassettiere, tavoli, duplicazioni chiavi)	3	3	2,5	2

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)							TARGET 2015		
Cod	Direzioni	Finalità / Obiettivo Strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore performance organizzativa	Metrica indicatore	Valore 2014	Target A - soglia	Target B - buono	Target C - eccellente
DIR_10SPE	PQV	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.2.5 Personale	Aderenza alla gestione concorsuale attesa	N. concorsi gestiti / N. concorsi gestibili in base a punti organico allocati dal Consiglio di Amministrazione		65%	80%	95%
DIR_11SPE	PQV	4.4 Sostegno allo sviluppo di politiche per la trasparenza delle informazioni	4.1.1 Pianificazione, controllo e Statistica	Monitoraggio dei piani strategici e direzionali dell'Ateneo (CARTE SERVIZI)	1) N. Monitoraggi annui Piano strategico 2) N. Monitoraggi annui Piano triennale Miur 3) N. Monitoraggio annui Piano performance	1) N. 1 2) N. 5 3) N. 2 Totale N.8	8	9	10
DIR_12SPE	RIC	2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	1.1.4 Supporto ai progetti di ricerca	Cooperazione con i Dipartimenti alla gestione di progetti di ricerca e di cooperazione didattica (CARTE SERVIZI)	N. di progetti nazionali e internazionali gestiti	550	400	500	600
DIR_13SPE	RU	1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	4.2.1 Contabilità	Accuratezza della pianificazione dei costi del personale	Scostamento tra il valore programmato per la spesa di personale e il corrispondente pagato	2,0%	1,9%	1,6%	1,4%
DIR_14SPE	RU	1.5 Valorizzazione delle risorse umane	4.2.5 Personale	Grado di diffusione dei servizi al personale finalizzati al benessere organizzativo (CARTE SERVIZI)	% di personale coinvolto in iniziative finalizzate al benessere organizzativo	5,3%	6,0%	7,0%	8,0%
DIR_15SPE	SOISB	1.5 Valorizzazione delle risorse umane	4.2.5 Personale	Tasso personale formato (CARTE SERVIZI)	Personale TA formato / Tot. Pers. TA	70%	70%	72%	74%
DIR_16SPE	SOISB	4.1 Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazione"	4.2.10 Beni museali, archivio storico e biblioteche	Volume utenza delle risorse e dei servizi bibliografici (CARTE SERVIZI)	N. Accessi al servizio integrato (TUTTO) di accesso all'informazione bibliografica	Dato comunicato all'atto della rilevazione (previsto 500.000 ricerche fonte BIRT).	505000	510000	515000

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIREZIONI: OBIETTIVI COMUNI PER TUTTE LE DIREZIONI E OBIETTIVI SPECIFICI (V. legenda a fine tabella)							TARGET 2015		
Cod	Direzioni	Finalità / Obiettivo Strategico	Servizio / Macroprocesso	Indicatore performance organizzativa	Metrica indicatore	Valore 2014	Target A - soglia	Target B - buono	Target C - eccellente
DIR_17SPE	SPO	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.9 Sistemi informativi	Tempestività presa in carico ticket relativi al dominio di riferimento (CARTE SERVIZI) - Target presidiato sull'80% dei ticket registrati nell'anno (esclusione 10% peggiori e 10% migliori performance). Tempistica intercorrente dal giorno lavorativo successivo rispetto alla richiesta.	Tempo medio (GG) intercorrente tra la registrazione della richiesta e la presa in carico del problema (Help desk PC, rete, stampanti e software in uso presso la postazione utente).	3	3	2,5	2
DIR_18SPE	SPO	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.9 Sistemi informativi	Tempestività presa in carico ticket relativi al dominio di riferimento (CARTE SERVIZI) - Target presidiato sull'80% dei ticket registrati nell'anno (esclusione 10% peggiori e 10% migliori performance). Tempistica intercorrente dal giorno lavorativo successivo rispetto alla richiesta.	Tempo medio (GG) intercorrente tra la registrazione della richiesta e la presa in carico del problema (sito web Ateneo, siti Strutture organizzative, siti CdS, piattaforme e-learning, servizi collaboration online).	5	5	4,5	4
DIR_19SPE	TEC	4. Innovare e assicurare la qualità nell'approccio al perseguimento degli obiettivi del Progetto Strategico dell'Ateneo	4.2.8 Servizi generali e logistici	Tempestività presa in carico ticket relativi al dominio di riferimento (CARTE SERVIZI) - Target presidiato sull'80% dei ticket registrati nell'anno (esclusione 10% peggiori e 10% migliori performance). Tempistica intercorrente dal giorno lavorativo successivo rispetto alla richiesta.	Tempo medio intercorrente tra la registrazione della richiesta e la presa in carico del problema (manutenzione ascensori, impianti, immobili, aree verdi)	3	3	2,5	2

Legenda direzioni:

- GEN – Direzione Generale
- BIL - Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria
- DID - Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
- FA - Direzione Funzioni Assistenziali
- PAL - Direzione Patrimonio, Approvvigionamenti e Logistica
- PQV - Direzione Programmazione, Qualità e Valutazione
- RIC - Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali
- RU - Direzione Risorse Umane
- SPO - Direzione Sistemi Informativi, Portale e Orientamento
- SOISB - Direzione Sviluppo Organizzativo, Innovazione e Servizi Bibliotecari
- TEC - Direzione Tecnica

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIPARTIMENTI: INDICATORI COMUNI

I quattro indicatori comuni, sono adottati da tutti i dipartimenti.

ID	Finalità / Obiettivo Strategico	Processo	Indicatore	Metrica
DIP_01com	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.2.1 Contabilità	Tempistica media pagamento fatture	N. giorni intercorsi tra data protocollo fattura e data di invio ordinativo di pagamento alla banca
DIP_02com	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	2.1.3 Supporto Didattica in itinere per lauree di I e II livello	Gestione appelli di esame Corsi di I - II livello	[N° appelli inseriti in procedura entro i termini previsti] / [N° insegnamenti]
DIP_03com	2.2 Incremento della mobilità internazionale e nazionale dei docenti e dei ricercatori	1.1.6 Internazionalizzazione docenti	Gestione mobilità docenti	[N° docenti affiliati ad enti stranieri per periodi permanenza di almeno 30 gg consecutivi] + [N° docenti, dottorandi, assegnisti in uscita per periodi permanenza di 30 gg consecutivi]
DIP_04com	2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	1.1.4 Supporto ai progetti di ricerca	Presentazione di proposte su bandi competitivi	Valore proposte presentate su bandi competitivi

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIPARTIMENTI: INDICATORI SPECIFICI CHE DOVRANNO ESSERE ADOTTATI DAI DIPARTIMENTI IN N. DI 2

Da questa libreria di indicatori specifici, ogni dipartimento ne sceglie e ne adotta 2, in base alla propria specificità.

ID	Finalità / Obiettivo Strategico	Processo	Indicatore	Metrica
DIP_01spe	1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	4.2.7 Approvvigionamenti	Ammontare acquisto beni e servizi gestiti su canale Consip - Mercato Elettronico della PA rispetto ad acquisti totali della struttura	Ordinativi di acquisto beni e servizi su Canale Consip: [Valore su Canale Consip] / [Valore totale]
DIP_02spe	4.7 Sviluppo di approcci basati sulla 'Gestione in Qualità' per il miglioramento continuo del supporto alla ricerca e alla didattica	4.2.1 Contabilità	Tempestività rimborso missioni da parte della struttura	Tempistiche di pagamento missioni a valle del perfezionamento di consegna della documentazione
DIP_03spe	1.7 Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo	4.2.10 Beni museali, archivio storico e biblioteche	Volume movimentazioni del patrimonio bibliotecario	N° documenti movimentati: [prestiti + ILL (Prestiti interbibliotecari) + DD (documenti forniti)]
DIP_04spe	3.2 Rafforzamento della dimensione internazionale della didattica	2.2.2 Internazionalizzazione studenti	Gestione mobilità studenti	[N° Studenti I-II-III livello incoming + studenti outgoing (Erasmus rilevato centralmente più altre mobilità rilevate dal Dipartimento)] / [Totale studenti]
DIP_05spe	1.2 Promozione dello sviluppo di personalità critiche, autonome e consapevoli	2.1.4 Supporto Formazione post-lauream	Entità del supporto amministrativo offerto agli iscritti alla formazione post lauream	N° Master, Corsi perfezionamento e formazione attivati
DIP_06spe	2.3 Valorizzazione della multidisciplinarietà nell'ottica dell'interdisciplinarietà	1.1.3 Supporto tecnico all'attività di ricerca	Grado di condivisione attrezzature scientifiche	N° di attrezzature scientifiche dal valore superiore ai 100.000 € gestite in comune o condivise con altre strutture di Ateneo.
DIP_07spe	1.5 Valorizzazione delle risorse umane	1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	Collaborazione del personale tecnico-amministrativo alla produzione scientifica della struttura	[N° prodotti di cui il personale PTA è autore o coautore] / [Media prodotti totali del Dipartimento ultimi 3 anni]
DIP_08spe	2.6 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	Sviluppo dell'attività brevettuale della struttura	N° brevetti
DIP_09spe	2.6 Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società	1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	Sviluppo spin off della struttura	N° spin off
DIP_10spe	2.1 Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi	1.1.4 Supporto ai progetti di ricerca	Risorse di entrata su bandi competitivi gestite dalla struttura	Valore ordinativi di incasso progetti competitivi (SUA-RD): [Valore ultimo anno] / [Media triennio precedente]
DIP_11spe	1.6 Partecipazione all'elaborazione di strategie di sviluppo e della competitività del territorio	1.1.5 Valorizzazione ricerca scientifica	Risorse di entrata su attività conto terzi gestite dalla struttura	Valore ordinativi di incasso attività conto terzi (SUA RD): [Valore ultimo anno] / [Media triennio precedente]

4.3 OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.3.1 OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE RELATIVI AI PROGETTI STRATEGICI PLURIENNALI

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</p> <p>2.1.1 - Potenziare i servizi di supporto alla partecipazione a bandi competitivi, integrando le competenze disponibili all'interno dell'Università</p> <p>4.1 - Promozione nei diversi contesti dell'Ateneo di un'efficace "Cultura dell'Innovazione"</p> <p>4.7.1 - Avviare un processo di costruzione di un catalogo delle competenze del personale tecnico-amministrativo</p>			
Sintesi attività anno 2014	Definizione di un Sistema di Gestione del Personale per Competenze: descrizione profili di ruolo, costruzione dizionario delle competenze d'Ateneo sulla base di riferimenti europei e sperimentazione del sistema informativo di supporto (U-Gov).			
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 2015	Definizione dei Profili di Ruolo e delle Competenze del personale tecnico-amministrativo d'Ateneo per un totale complessivo pari al 30% (inclusa la popolazione mappata nel 2014). Studio del sistema informativo di supporto ai fini della gestione del CV digitale. Messa a regime del sistema informativo integrato per la gestione del personale per competenze (organico, formazione, profili di ruolo, dizionario competenze, ecc.) e implementazione del sistema di reporting.	Implementazione delle proposte di reingegnerizzazione anche attraverso l'informatizzazione delle procedure. Attivazione del supporto alle attività di selezione, allocazione/mobilità, formazione del personale in ottica di sviluppo professionale (strumenti: colloqui gestionali, di sviluppo, orientamento, bilancio competenze, etc).	Evoluzione di specifiche professionalità a supporto dell'assessment dei processi, della gestione delle competenze e del cambiamento normativo e organizzativo, anche attraverso l'attivazione di percorsi informativi e formativi.	
Output anno 2016	Definizione dei Profili di Ruolo e delle Competenze del personale tecnico-amministrativo d'Ateneo per un totale complessivo pari al 100%.	Sistematizzazione dei percorsi di sviluppo professionale (ulteriori strumenti: sentieri di carriera, Talent Management, ecc.).	Definizione di una piattaforma di community professionale per la condivisione di best practice intra-inter Ateneo.	
Output anno 2017	Concluso	Messa a regime della gestione delle competenze	Pianificazione della formazione sulla base del nuovo processo di analisi dei bisogni formativi strumentale alle strategie di Ateneo.	

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	<p><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></p>			
Sintesi attività anno 2014	Scelta metodologia e strumenti a supporto della revisione di processo; conclusa l'analisi as-is dei 14 processi e avviata l'analisi del to-be per i 7 semplificanti; scelta piattaforma (Alfresco) per il Knowledge Management.			
Sottoprogetti	Reingegnerizzazione dei processi	Informatizzazione e dematerializzazione dei Processi	Evoluzione della Piattaforma di Knowledge Management	
Output anno 2015	Avvio del percorso di assessment (dalla formalizzazione alla semplificazione e misurazione) dei processi di Ateneo con particolare attenzione a quelli collegati ai servizi erogati esposti nella Carta dei Servizi e revisione degli indicatori utilizzati per la misurazione della Performance.	Informatizzazione e dematerializzazione di almeno due processi strategici con priorità ai processi relativi ai servizi agli studenti e dei processi di gestione del personale.	Messa in opera di un prototipo di piattaforma di Knowledge Management e sua sperimentazione su almeno 2 contesti. Integrazione con il portale federale di Ateneo.	
Output anno 2016	Messa a regime del processo di assessment dei processi	Messa a regime del processo di informatizzazione e dematerializzazione dei processi	Evoluzione del Portale di Knowledge Management attraverso la definizione della tabella delle categorie dei contenuti, dei raggruppamenti degli utenti e delle funzionalità avanzate. Incrementare i contesti di sperimentazione di almeno 2 unità	
Output anno 2017	Concluso	Concluso	Evoluzione del Portale di Knowledge Management attraverso l'inserimento di almeno 5 contenuti/mese da un numero di strutture ≥ 2	

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	<p><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></p> <p><i>4.7.4 - Sviluppare un cruscotto direzionale per il supporto alle decisioni sulle politiche di Ateneo</i></p>			
Sintesi attività anno 2014	Sviluppato primo cruscotto direzionale di Ateneo per supportare i principali processi decisionali; definito un nuovo modello organizzativo per la gestione dei dati del cruscotto. Revisione Sistema Misurazione Valutazione con introduzione seguenti elementi: documento di programm.ne integrata; nuova performance. organizzativa, adeguamento performance individuale; primo collegamento obiettivi - bilancio			
Sottoprogetti	Certificazione Indicatori	Evoluzione del cruscotto direzionale di Business Intelligence	Evoluzione del processo di Pianificazione e controllo Performance stratgica, organizzativa e individuale	
Output anno 2015	- Declinazione cruscotto rispetto a specifiche prospettive di analisi richieste dagli organi governo - Estensione cruscotto ai Dipartimenti con definizione indicatori specifici	- Implementazione nuovo modello di gestione e condivisione dati con la struttura deputata alla gestione - Collaborazione alla definizione di strumenti di analisi carriere studenti con Direzione	- Miglioramento integrazione obiettivi / bilancio rispetto al sistema di gestione per missioni e programmi	
Output anno 2016	Concluso	Concluso	Integrazione processo di bilancio con sistema di gestione per obiettivi	
Output anno 2017	Concluso	Concluso	Concluso	

Progetto	4	Miglioramento della gestione economico finanziaria	
Sigla	ECO		
Durata [anni]	3		
Obiettivi / azioni strategiche	<i>1.7 - Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo</i> <i>4.5 - Costruzione del bilancio in un'ottica partecipata</i>		
Sintesi attività anno 2014	<u>Contabilità economica analitica:</u> Verifica e ridefinizione del piano dei centri di costo in uso secondo la vista per strutture organizzative; Definizione dei criteri per la costruzione del piano dei centri di costo secondo la vista per attività: missioni e programmi (D.Lgs. N. 21 del 16/01/2014) <u>Riduzione dei consumi e costi di funzionamento:</u> Con delibera n. 1/2014/VI/1 del 28/01/2014 è stato ufficialmente costituito un gruppo di lavoro interno dell'Ateneo sulle tematiche di risparmio energetico ed è stato approvato il Piano Risparmio Energetico Università di Torino che definisce le fasi di interventi tecnici ed amministrativi per dare corso a tale obiettivo. Con delibera n. 6/2014/IV/6 del 21/05/2014 il cda esprime parere favorevole sul piano declinato in tutti gli aspetti operativi.		
Sottoprogetti	Costruzione della contabilità economica analitica per centri di costo	Attivazione di processi virtuosi per la riduzione dei consumi e la diminuzione dei costi di funzionamento	
Output anno 2015	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 2 % dei consumi normalizzati con le temperature esterne	
Output anno 2016	Definizione dei criteri di allocazione costi: definizione modelli e relativa informatizzazione - verifica e manutenzione del piano dei centri di costo adottato, eventuale correzione/evoluzione	Avviamento delle fasi previste dal progetto di contenimento dei consumi e di risparmio energetico e salvaguardia dell'ambiente. Riduzione del 5 % dei consumi normalizzati con le temperature esterne rispetto all'anno 0	
Output anno 2017	Analisi dei costi a supporto del processo decisionale	Revisione ed adeguamento Piano Risparmio energetico sulla base delle esperienze dei primi 3 anni; Riduzione del 10% dei consumi normalizzati con le temperature esterne rispetto all'anno 0	

Progetto	5	Formazione continua e permanente: creazione di una agenzia formativa		
Sigla	FOR			
Durata [anni]	3			
Obiettivi / azioni strategiche	<i>1.4 Favorire la nascita di iniziative imprenditoriali quali opportunità occupazionali</i> <i>1.5 -Valorizzazione risorse umane</i>			
Sintesi attività anno 2014	Effettuata ricognizione delle 'disponibilità' delle/nelle Strutture dipartimentali e dello stato della 'offerta' formativa già integrabile e coordinabile rispetto a un'offerta 'esterna' che sia anche di tipo innovativo, sia sul piano metodologico sia su quello dei contenuti. Definiti i 'soggetti attuatori' e il target di riferimento è in corso di formalizzazione la struttura giuridico-organizzativa dell'Agenzia.			
Sottoprogetti	5.1 - Definizione del progetto	5.1 - Definizione del progetto	5.1 - Definizione del progetto	
Output anno 2015	Definizione dei potenziali soggetti operanti sul territorio con cui realizzare sinergie e integrazioni Benchmarking 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. Progettazione di corsi rivolti a soggetti interni ed esterni attraverso il supporto della cabina di regia	Erogazione corsi	
Output anno 2016	Certificazione/Accreditamento Qualità	Attività di miglioramento continuo a partire dalla valutazione dei corsi erogati. Sperimentazione di modelli di assessment e bilancio di competenze	Erogazione corsi on demand	
Output anno 2017	Da definire	Da definire	Da definire	

4.3.2 OBIETTIVO INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE E DEI DIRIGENTI RELATIVO AL PROGETTO DI ACCREDITAMENTO PERIODICO DI ATENEO

PROGETTO DI ACCREDITAMENTO PERIODICO DI ATENEO	
PIANO OPERATIVO ATTIVITA'	TEMPISTICHE
1. Pianificazione della didattica, ricerca e terza missione coerentemente all'indirizzo strategico d'Ateneo 2. Definizione di ruoli e responsabilità del processo di QA (in particolare sulla didattica) 3. Revisione aspetti organizzativi dell'attività di supporto alla didattica 4. Definizione politiche di gestione dati e pubblicazione risultati Opinione Studenti 5. Revisione siti web dei Corsi di studio 6. Revisione siti web dei Dipartimenti 7. Definizione contenuti e procedura per rilascio Diploma Supplement 8. Identificazione criticità strutture edilizie dedicate ad attività di didattica e ricerca	Entro fase di audit interno (Maggio 2015)
9. Definizione strumenti per comunicazione e formazione della cultura della qualità 10. Sviluppo strumenti di monitoraggio e analisi dati delle attività didattiche 11. Sviluppo strumenti di monitoraggio e analisi dati delle attività di ricerca	Entro fase di visita (Novembre 2015)
12. Definizione strumenti monitoraggio della sostenibilità economico finanziaria	Attuazione progressiva in base ai tempi di visita e pre-visita

Le attività sono assegnate alle Direzioni in funzione delle competenze ad esse attribuite in base al vigente organigramma.