

documento di  
programmazione  
integrata

2016



Università  
degli Studi  
di Torino



## Introduzione del Rettore p I

Struttura del documento p IV

Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo p VI

# 1.

## Piano Strategico 2016 — 2020 p 1–3

- 1.1. Processo di pianificazione p 1–5
- 1.2. Attori p 1–9
- 1.3. Contesto e posizionamento dell'Ateneo p 1–10
  - Diagramma SWOP p 1–12
- 1.4. Mandato istituzionale e missione p 1–14
- 1.5. Finalità e obiettivi strategici del Piano p 1–14
  - 1.5.1. Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo (F.1) p 1–16
  - 1.5.2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale (F.2) p 1–23
  - 1.5.3. Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale (F.3) p 1–27
- 1.6. Area trasversale: assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità economica p 1–32
- 1.7. Indicatori strategici p 1–35
- 1.8. Dagli obiettivi ai risultati p 1–38

A cura della Direzione Programmazione,  
Qualità e Valutazione – Ufficio  
Programmazione e controllo, Sistemi  
Direzionali e Valutazione

# sommario

# 2.

## Piano triennale MIUR p 2–3

# 3.

## Politiche della qualità 2016 — 2018 p 3–3

- 3.1. Presentazione delle Politiche della Qualità p 3–4

# 4.

## Piano Integrato 2016 — 2018 p 4–3

- 4.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo p 4–4
  - 4.1.1. Il passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa e alla performance p 4–8
- 4.2. Obiettivi organizzativi p 4–12
- 4.3. Analisi delle aree di rischio p 4–20
- 4.4. Comunicazione e Trasparenza p 4–24
- 4.5. Obiettivi individuali p 4–28
  - 4.5.1. Progetti strategici pluriennali p 4–28
  - 4.5.2. Obiettivi individuali del Direttore generale p 4–30
  - 4.5.3. Obiettivi individuali dei Dirigenti p 4–35
  - 4.5.4. Obiettivi del Personale tecnico-amministrativo p 4–46
- 4.6. Coerenza ciclo di programmazione e bilancio p 4–48

## Introduzione del Rettore

Prof. **Gianmaria Ajani**

RETTORE DELL'UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TORINO



Il nostro Ateneo, che ha inaugurato il suo 611° anno accademico, si pone fra i migliori grandi Atenei del Paese, con un incremento nelle immatricolazioni superiore all'8% rispetto allo scorso anno, che evidenzia il crescente interesse di studenti da tutta Italia e dall'estero per i nostri percorsi formativi.

Tra i nostri compiti primari vi è l'obiettivo di formare cittadini consapevoli con adeguate capacità critiche nel rispetto dei loro interessi e orientamento di studio. È nostra responsabilità la formazione dei cittadini di oggi e di domani.

Il nostro Ateneo si colloca nel contesto della Città di Torino, città universitaria capace di raccogliere anche flussi significativi di studenti esterni al proprio "bacino naturale", italiani e stranieri, ma anche città dell'innovazione e dello scambio di conoscenza, città della cooperazione fra ricerca e impresa. In questo contesto la presenza di un Ateneo, della qualità e dimensioni del nostro, può fare la differenza per i territori nei quali esso agisce: un luogo che è al contempo di formazione e di ricerca, in un territorio di reti che dalla presenza di un tale aggregato di competenze è in grado di ricavare il massimo delle potenzialità creative. L'impegno nello sviluppo del territorio non è un'alternativa all'eccellenza nella ricerca e nella formazione, piuttosto ne è una necessaria componente, all'interno di un processo circolare di mutua contaminazione. La presenza dell'Università di Torino ha un impatto economico che arricchisce il territorio sia in termini immateriali – ad esempio i servizi di ricerca e i servizi sanitari – sia di attività produttive e commerciali indotte (si veda il **Rapporto di sostenibilità 2014/15**). La vocazione globale dell'Università si realizza così in una duplice direzione: l'Ateneo con la sua eccellenza attira risorse sul territorio, che a sua volta, grazie alla sua capacità di attrazione culturale e di miglioramento della qualità della vita, è un valore aggiunto importante nell'identificazione del sistema Università-territorio quale fattore di sviluppo.

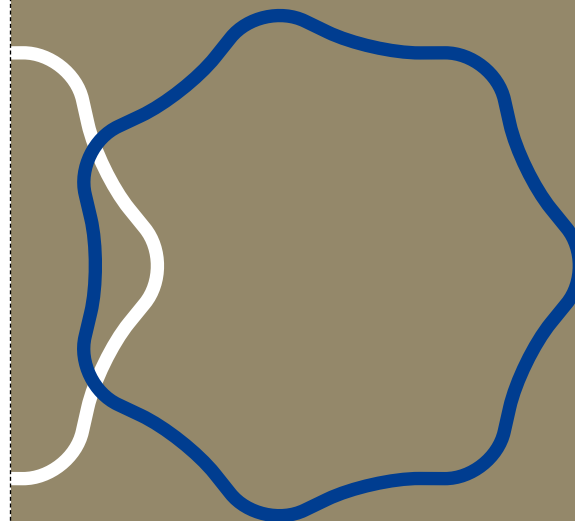
Dobbiamo quindi sottolineare con forza un dato di fatto che guida la nostra azione: l'Università è un punto di

snodo della complessa 'rete di reti' che si esprimono nel territorio. Si tratta di un processo che costruisce insieme alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai diversi soggetti attivi nella società le possibilità di sviluppo di beni e servizi che rendano il territorio competitivo e il sistema locale più corrispondente ai bisogni della popolazione.

È volontà del nostro Ateneo interagire in modo sempre più incisivo con la Città e con i territori, anche nella prospettiva del Piano per la Torino metropolitana del 2025. Un piano che disegna una "Città delle opportunità", vitale, in crescita, inclusiva, connessa al mondo e aperta alle iniziative delle persone e promotrice del cambiamento per se stessa e per il Paese.

Il Documento di Programmazione Integrata dell'Università di Torino intende sfruttare queste opportunità, anche cogliendo gli spunti emersi dalla recente visita dell'ANVUR per l'Accreditamento Periodico cui il nostro Ateneo si è sottoposto volontariamente, attraverso l'individuazione di finalità e obiettivi strategici di qualità e operativi per i prossimi cinque anni volti a perseguire programmi di miglioramento continuo e di innovazione, con la piena partecipazione, il contributo e il massimo impegno di tutta la nostra comunità universitaria.

Il Rettore





## Struttura del documento

L'Università di Torino, dopo la positiva esperienza che ha visto l'utilizzo, in ottica sperimentale per il 2015, di un Documento di Programmazione Integrata, costruito collegando *ex post* documenti programmatori nati in momenti diversi, ha voluto compiere ulteriori passi in direzione di una integrazione *ex ante* della fase di programmazione strategica, di competenza degli Organi di governo, con la fase di pianificazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture e degli attori dotati di autonomi poteri di gestione.

Per dare espressione a questa prospettiva di sviluppo unitario dell'Ateneo, il Documento di Programmazione Integrata 2016 si articola in base ai contenuti di seguito riportati:

Sezione introduttiva  
**principali informazioni  
di interesse per gli  
stakeholder**

Sezione **1**  
**piano strategico**  
(Art. 52, c.2, Statuto di Ateneo)  
> **Piano Strategico 2016-2020**

Sezione **2**  
**piano triennale**  
(L43/2005)

Sezione **3**  
**documento sulla politica  
della qualità di ateneo**  
(D.lgs. 19/2012)  
> **Politiche della qualità 2016-2018**

Sezione **4**  
**piano integrato**  
(D.lgs. 150/2009 e Linee Guida  
ANVUR 2015)  
> **Piano Integrato 2016-2018**

Nella **Sezione introduttiva** sono riportate le informazioni di maggiore utilità per i portatori di interesse, ovvero le caratteristiche organizzativo-gestionali dell'Ateneo, le attività, gli indicatori sintetici ritenuti più significativi e l'analisi del contesto in cui si colloca la strategia dell'Ateneo.

Nella **Sezione 1** è presentato il **Piano Strategico dell'Ateneo**, con la declinazione degli obiettivi strategici, delle azioni previste per l'implementazione e degli indicatori utili al monitoraggio.

Nella **Sezione 2** è richiamato il **Piano triennale Miur**, che sarà aggiornato alla nuova versione nelle more della pubblicazione delle nuove Linee di indirizzo ministeriali per il periodo 2016-2018.

La **Sezione 3**, dedicata al **Documento sulle politiche della Qualità di Ateneo**, nell'evidenziare la trasversalità di tali politiche rispetto alla programmazione, esplicita gli indirizzi da seguire per la prosecuzione delle azioni di miglioramento intraprese dall'Ateneo in ottica di assicurazione qualità, azioni che hanno condotto l'Università ad avviare in autonomia il processo di accreditamento periodico.

La **Sezione 4** definisce il **Piano Integrato 2016-2018 dell'Ateneo** che, ponendo in evidenza il collegamento tra obiettivi strategici e operativi, indicatori e correlate risorse, esplicita gli obiettivi di performance organizzativa e individuale, e il correlato processo di gestione e miglioramento progressivo.

## Organizzazione, numeri e risultati dell'Ateneo

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

### Politiche, Missioni e Obiettivi dell'Ateneo




### Assetto organizzativo dell'Ateneo



### Principali dati – UniTo in cifre



### Risultati ottenuti (didattica, ricerca e III missione) – Relazione integrata sulle attività di Ateneo – 2014





1

piano strategico  
2016 — 2020





# 1.

## piano strategico 2016 – 2020

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

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

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

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



## 1.1

### Il processo di pianificazione

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

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

Tale approccio metodologico ha previsto che le prime riflessioni per la stesura del nuovo Piano Strategico partissero dalle evidenze raccolte dal precedente ciclo di programmazione, attraverso l'analisi di avanzamento delle **Linee strategiche 2013-15**. Un ulteriore elemento di base è stato fornito dal percorso di programmazione dei Dipartimenti che, a partire dalle Linee strategiche di Ateneo e dall'analisi dei documenti posti in essere in altri

## 1.1

processi di pianificazione e assicurazione della qualità (Schede SUA-RD, SUA CDS, Riesami), ha portato alla stesura dei loro primi **Piani Triennali 2015-2017**, con l'individuazione di obiettivi specifici per gli ambiti di Didattica e Servizi agli Studenti, Ricerca e Terza Missione, Servizi e Organizzazione, Organico.

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

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

Questo percorso ha previsto il coinvolgimento degli Organi di Governo, che hanno partecipato al processo formulando considerazioni e proposte, approvando rispettivamente la metodologia e l'articolazione complessiva degli obiettivi strategici nelle sedute di ottobre e novembre 2015.

A valle della definizione degli obiettivi strategici da parte del Rettore, in base a quanto previsto dall'art.52 dello Statuto, il lavoro è proseguito con la definizione delle Politiche della Qualità (Sez. 3), e quindi con la pianificazione degli obiettivi organizzativi e individuali riportati nel Piano integrato (Sez. 4), individuati in coerenza con quelli strategici, assegnandoli alle varie Strutture e al personale coinvolto.

Questo impianto metodologico ha consentito di perseguire l'obiettivo di maggiore integrazione anzitutto dal punto di vista temporale, attraverso momenti di

incontro congiunto previsti dal cronoprogramma di pianificazione tra i vari attori del processo, e ha posto le basi di un percorso, ancora in corso di definizione alla luce del recente passaggio al nuovo sistema contabile, volto a giungere a una integrazione sostanziale con il bilancio di previsione, attraverso la previsione di specifiche voci di raccordo con la programmazione strategica.

A conclusione del processo di stesura del Piano Strategico, l'**Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Miur per l'anno 2016**, emanato il 30 novembre 2015, ha consentito di verificare la coerenza degli obiettivi strategici sviluppati anche con gli indirizzi ministeriali più recenti, rafforzando ulteriormente il processo complessivo di pianificazione.







## 1.2

### Gli attori

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

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

In questo senso oltre ai già citati vertici politici ( Rettore, Prorettore, Vicerettori) e gestionali (Direttore Generale, Dirigenti), è opportuno ricordare altri attori fondamentali per la fase di realizzazione del Piano: tra quelli facenti parte del **contesto interno** non possono mancare gli studenti, i docenti e il personale tecnico amministrativo; tra i **soggetti esterni** vanno ricordati tutti gli attori pubblici e privati, internazionali e nazionali, che quotidianamente entrano a contatto con l'Ateneo e il cui contributo sarà essenziale per la piena riuscita del Piano. In questo secondo gruppo di partner un posto chiave spetta alle Fondazioni bancarie con cui l'Ateneo intrattiene da anni rapporti e collaborazioni (es. Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT); grazie al loro contributo, non solo di carattere economico, ma anche e soprattutto di comunanza di obiettivi rispetto al contesto di riferimento dell'Ateneo, sarà possibile avviare politiche di sviluppo per il territorio, investendo in progetti a sostegno delle missioni istituzionali dell'Università (ricerca, didattica e terza missione), e dei processi di innovazione e semplificazione della *governance* dell'Ateneo, per puntare sulla crescita di competitività del sistema.

## 1.3

### Contesto e posizionamento dell'Ateneo

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

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

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

Alla luce delle suddette analisi viene riportata l'analisi SWOT (Fig. 2), intesa come principale strumento che sintetizza lo stato del contesto di riferimento da cui muovere per la progettazione del Piano strategico.





## Fattori interni

### Punti di forza

#### Didattica

- Buon tasso di interdisciplinarietà dei CdS: 37% interdipartimentali
- Incremento immatricolati 2015/16 (+8%)
- Incremento iscritti da fuori regione ultimi 5 anni (da 25% a 35% per LM)
- Iscritti inattivi e fuori corso in diminuzione nell'ultimo triennio
- Percentuale laureati in corso (52%) superiore alla media nazionale (42%)
- Tasso occupazionale a 1 anno dalla laurea (62,6%) superiore alla media nazionale (51,8%)
- Politica di trasparenza su diffusione dei dati sull'Opinione studenti

#### Ricerca

- Riduzione tasso di docenti inattivi a seguito di politiche di promozione del miglioramento continuo
- Politiche di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali: personale docente, ricerca locale, dottorato, ecc.
- Buon tasso di attrattività dell'Ateneo di giovani ricercatori (5 su 24 vincitori di Progetti 2014 "Levi Montalcini" hanno scelto UniTo)

#### Terza missione

- Ottimo posizionamento su base nazionale dell'indicazione di collaborazione del Dottorato con il sistema delle imprese
- Agorà scienza: strutture e iniziative di *public engagement* consolidate e in crescita
- Incubatore per il trasferimento tecnologico
- Sportello Università Imprese e Common Strategic Task Force

## Fattori esterni

### Opportunità

#### Didattica

- Peso crescente del criterio del costo standard degli studenti in allocazione FFO che migliora il posizionamento storico dell'Ateneo, a patto di consolidare il tasso di studenti regolari
- Buona efficacia storica del processo di acquisizione di cfu acquisiti all'estero che potrebbe ampliare i risultati premiali facendo crescere il flusso di studenti *incoming* e *outgoing*

#### Ricerca

- I nuovi bandi Horizon 2020 rappresentano un'opportunità di finanziamento da cogliere con il massimo degli sforzi
- La nuova programmazione strutturale regionale che dovrebbe avviarsi entro il 2015 fornirà significative opportunità di finanziamento

#### Terza missione

- SUA RD terza missione: stimolo e strumento per raccolta e sistematizzazione dati sulla terza missione
- Bandi UE che richiedono disseminazione
- Politiche di internazionalizzazione e attrattività della città metropolitana

### Punti di debolezza

#### Didattica

- Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti
- Modesta percentuale di CdS in lingua straniera nelle Lauree Magistrali
- Attrattività studenti stranieri: numeri modesti rispetto al top delle Università italiane
- Tasso di passaggio dal I al II anno con un alto numero di CFU ancora non ottimale (~60%)
- Quota di *visiting professor* che presenta ancora numeri limitati rispetto alle potenzialità

#### Ricerca

- Peso su base nazionale della produttività scientifica inferiore a Università italiane comparabili (Padova e Milano) in FFO 2015
- Quota percentuale di progetti nazionali (PRIN, SIR) finanziati inferiore al peso dei docenti sul sistema universitario
- Performance indicatori Dottorato (produttività scientifica collegi, Internazionalizzazione e attrattività, Risorse stanziare) inferiore al peso di Ateneo rispetto al Sistema Universitario
- Esigenza di sviluppare un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi gestionali e decisionali

#### Terza missione

- Visibilità esterna parziale dell'Ateneo

### Minacce

#### Didattica

- Limitato finanziamento del Diritto allo Studio in un momento di particolare debolezza della capacità di spesa delle famiglie italiane, che può rappresentare un ostacolo all'accesso all'Università
- Limitazione del turnover nazionale che, in combinazione con l'aumento del numero di immatricolati, può rendere difficile il ricambio in alcuni settori disciplinari non consentendo di soddisfare i requisiti di docenza

#### Ricerca

- Il disincentivo della VQR 2011-14 rispetto allo sviluppo dei progetti (peso di tale attività pari al solo 1% della valutazione dell'Ateneo) e il nuovo sistema di valutazione dei prodotti maggiormente legato alla scarsa produttività piuttosto che alla inattività dei docenti
- Ritardo distribuzione risorse europee a ricaduta regionale

#### Terza missione

- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo



## 1.4

### Mandato istituzionale e missione

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

#### **La missione**

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

#### **Il progetto strategico**

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

## 1.5

### Finalità e obiettivi strategici del Piano

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

## Finalità e obiettivi strategici

### **1.**

#### **Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo**

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

### **2.**

#### **Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale**

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

### **3.**

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

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

## 1.5

### 1.5.1 Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo F.1

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

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

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

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

#### F1.1 Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

Sul tema dell'*accountability* e della responsabilità sociale dell'Ateneo, il punto di riferimento primario sono gli studenti. L'Ateneo opera innanzitutto per la **rimozione degli ostacoli al diritto allo studio** mediante interventi propri o in sinergia con l'Ente regionale preposto. Una particolare attenzione è rivolta alla politica di definizione della contribuzione studentesca, orientata a garantire l'accessibilità allo studio alle fasce sociali più deboli. Inoltre l'Ateneo intende perseguire la rimozione degli

*Programmare interventi specifici per studentesse madri e studenti/esse detenuti/e*

*Rafforzare ed estendere il tutorato*

*Attivare progetti specifici per l'integrazione interculturale*

*Potenziare il sostegno alle esperienze Erasmus per fasce deboli*

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

ostacoli al diritto allo studio, anche valorizzando specifici interventi per le studentesse madri e sostenendo le attività nell'ambito del progetto finalizzato all'inclusione e alla partecipazione di studentesse e studenti detenuti.

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

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

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

Per i **futuri studenti** l'Ateneo punta a innovare le azioni di **orientamento in ingresso** per la riduzione della dispersione studentesca, sviluppando ulteriormente le interazioni con le Scuole secondarie, ed estendendo ad altri corsi di studio gli strumenti digitali di orientamento inizialmente introdotti per i curricula scientifici, anche attraverso il consolidamento dei rapporti con l'Ufficio Scolastico Regionale (cfr. **Progetto Orient@mente**, che grazie a una serie di percorsi orientativi online e un'area di test aperta a tutti permette di accompagnare



## 1.5

Valorizzare i TARM unitamente  
a corsi di recupero pre-  
immatricolazione

Rafforzare la regia di Ateneo  
rispetto alle attività di  
placement

Organizzare Career Day a  
livello centrale

Rafforzare le potenzialità nel  
deposito brevettuale

Favorire la creazione d'impresa

la scelta dell'università fin dal quarto anno della scuola secondaria). L'Ateneo intende inoltre valorizzare strumenti quali i test di accertamento dei requisiti minimi finalizzati all'orientamento degli studenti delle scuole secondarie (TARM) e i relativi corsi integrativi di recupero, volti alla eliminazione delle lacune formative, seguiti da ulteriori test per verificare il nuovo livello acquisito, in ottica di un'efficace riduzione degli abbandoni.

Per i **laureati**, l'Università intende potenziare e innovare le attività di **placement**, rafforzando la regia dell'Ateneo secondo un criterio di collegamento più stretto tra le priorità occupazionali manifestate dagli *stakeholder* e il percorso di accompagnamento degli studenti al lavoro, come espresso nella specifica azione esposta nelle Politiche della Qualità (cfr. pag. 3—6, obiettivo Q.1.1.C.). L'Ateneo intende quindi porre in essere azioni di sviluppo e raccordo delle attività degli uffici di *job placement*, per garantire un livello di servizio standard, anche attraverso attività di formazione, e promuovere l'organizzazione di *Career Day* a livello centralizzato, per sfruttare al meglio le sinergie tra i vari attori coinvolti e dare maggior visibilità alla qualità trasversale dell'offerta formativa.

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

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

Avviare l'Agenzia di Ateneo per  
la formazione continua

Potenziare le modalità  
di disseminazione della  
conoscenza

e le iniziative della *Smart Specialization Strategy* della Regione Piemonte.

La responsabilità sociale dell'Università è inoltre perseguita attraverso un'**Agenzia Formativa** per lo Sviluppo Professionale e Continuo, che vuole valorizzare la ricerca scientifica e i settori disciplinari dipartimentali sul mercato della formazione professionale. Multidisciplinarietà, metodologia e qualità sono gli elementi distintivi dei percorsi formativi progettati per facilitare processi di sviluppo delle persone, imprese ed enti.

Gli ultimi decenni hanno visto una crescita esponenziale del numero di modi attraverso cui i cittadini possono conoscere la scienza, crescita non sempre accompagnata da un coerente aumento del livello delle conoscenze scientifiche tra i cittadini. A causa di





## 1.5

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

questo scollamento, è nata l'esigenza di potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza, anche per poter cogliere nuovi fabbisogni di indagine e di approfondimento posti dalla società stessa: per questo UniTo si prefigge l'obiettivo di favorire la crescita del **public engagement**, attraverso una maggiore consapevolezza dei ricercatori di essere attori attivi nel rapporto con l'opinione pubblica, un maggiore impegno nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività, e una piena disponibilità al dialogo con una grande varietà di interlocutori. Tra gli interventi previsti, anche la pubblicazione del portale Forum della Ricerca, delle Competenze e del Public Engagement: uno strumento innovativo progettato per la valorizzazione, la condivisione e la crescita della conoscenza, in grado di coinvolgere e mettere in connessione il mondo della ricerca con la società.

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

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

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

*Valorizzare le competenze del personale t/a*

*Potenziare i servizi di welfare*

*Migliorare la comunicazione interna e gli strumenti informativi sulle politiche perseguite*

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

*Sviluppo report di sostenibilità*

*Progetto di riduzione dei consumi*

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

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

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

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

Tra gli obiettivi che fondano la responsabilità sociale dell'Ateneo, si pone lo sforzo collettivo per adattare il modello di utilizzo delle risorse economiche, culturali e ambientali entro un livello di sviluppo

## 1.5

sostenibile, mirando a modificare i propri comportamenti attraverso una gestione intelligente delle risorse naturali. Da queste premesse nasce il **progetto ECO** di riduzione dei consumi e diminuzione dei costi di funzionamento, attraverso l'incentivazione di comportamenti virtuosi in tema di risparmio energetico e l'individuazione di margini per il contenimento della spesa, partendo dalla riduzione degli oneri di locazione per arrivare all'attivazione di servizi in comune con altri atenei in ambito regionale. Al progetto si affiancano altre iniziative che l'Ateneo intende porre in essere, quali le politiche di **acquisto sostenibile** (*acquisti green*), e di incremento della raccolta differenziata.

*Acquisti green e incremento della raccolta differenziata*

*Cura dell'immagine fisica e immateriale dell'Ateneo*

Non mancano inoltre azioni per intervenire sulla cura dell'**immagine fisica e immateriale dell'Ateneo**, in coerenza con i valori di sostenibilità economica, sociale e ambientale mediante interventi artistici e culturali sugli spazi, collaborazione con le politiche culturali del territorio, valorizzazione della memoria storica dell'Ateneo e eventi culturali specifici.



### 1.5.2 Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

#### F.2

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

*Monitorare con costanza il livello di produzione scientifica*

*Sviluppare i servizi a sostegno della ricerca*

*Valorizzare la figura di assegnista di ricerca*

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

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

#### F2.1 Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

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

In accordo con questa visione, l'Ateneo si impegna a **monitorare** in modo costante il livello della propria **produzione scientifica**, con particolare riferimento ai professori e ricercatori neoassunti o neopromossi, e a promuovere politiche di incentivazione della qualità della ricerca, quali l'impiego di criteri per l'allocatione di risorse finanziarie e umane ai Dipartimenti basate sulla qualità dei prodotti della ricerca.

Per favorire l'attuazione di quest'obiettivo, l'Ateneo riconosce la centralità di sviluppare i **servizi a sostegno della ricerca**, la centralità dei programmi di formazione per i ricercatori e lo sviluppo di adeguate infrastrutture per la ricerca, anche di tipo intangibile. In questo processo dovrà trovare un'adeguata valorizzazione anche la figura dell'**assegnista** di ricerca, nell'ambito del suo ruolo di ricercatore in formazione.

## 1.5

Potenziare la partecipazione a bandi competitivi per dottorati

Facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei dottorandi

Eccellenza della produttività scientifica del collegio di dottorato

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

Potenziare sistema di accoglienza per visiting scholars

### F2.2 Potenziare il dottorato di ricerca

Il trasferimento, mediante l'attività didattica, delle acquisizioni più avanzate sul fronte della ricerca, che, per definizione, spazia in tutti i campi del sapere, tecnico-scientifico e umanistico, è uno degli assi principali di attuazione delle missioni primarie dell'Università.

In quest'ottica l'Ateneo ha previsto interventi per integrare e migliorare l'acquisizione delle competenze chiave nei percorsi di formazione, attraverso attività orientate al potenziamento del sistema di formazione post-universitaria e in particolare del dottorato.

In tale contesto, UniTo promuove il sostegno alla formazione dei giovani ricercatori e lavora, nel contempo, a rendere efficiente il collegamento tra il mondo della conoscenza e quello produttivo. In particolare sono previsti tre interventi, ovvero la **partecipazione a bandi competitivi** che prevedano il finanziamento di posti di dottorato (industriale o in apprendistato), le iniziative a supporto dei dottorandi per **facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro** e una **composizione dei collegi di dottorato** che valorizzi l'eccellenza in termini di produttività scientifica.

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

Per raccogliere le sfide del nuovo millennio, che richiedono un approccio di tipo multidisciplinare e multiculturale individuate nei diversi programmi di ricerca anche internazionali, l'Università di Torino promuove l'internazionalità della ricerca, anche attraverso l'incremento della **mobilità dei docenti e dei ricercatori**, con particolare attenzione a neoassunti e neopromossi, e per questo intende valorizzare il periodo dell'anno sabbatico per i giovani professori e ricercatori *outgoing* e prevedere un finanziamento a sostegno di posizioni destinate a *visiting scholar* insieme a un potenziamento del sistema di accoglienza per i ricercatori

Migliorare la comunicazione dei bandi, anche in inglese

Favorire esperienze all'estero del personale t/a

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

Rafforzare il supporto a docenti e ricercatori su bandi competitivi

*incoming*, al fine di garantire un servizio di livello internazionale.

L'Ateneo intende inoltre sviluppare la **comunicazione**, attraverso una radicale ed estesa diffusione dell'informazione per facilitare il reclutamento di ricercatori stranieri, con pubblicizzazione dei bandi sia in italiano sia in inglese sui siti delle Università e di Enti di Ricerca e sulla maggiori riviste internazionali, anche attraverso i canali del Web 2.0.

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

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

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

Nel sostenere la Ricerca, in ottica di una sempre maggior qualità e internazionalità, diventa prioritario ricorrere a fonti di finanziamento ulteriori rispetto a quelle previste dal Fondo di Finanziamento Ordinario. Centrale diventa dunque la **partecipazione**, e il **tasso di successo**,



## 1.5

*Sviluppare un sistema informativo per la gestione dei progetti*

a **bandi competitivi** a tutti i livelli: dai programmi europei e internazionali in genere, anche in ottica di rafforzare legami strategici con istituzioni straniere, a quelli nazionali, regionali e locali.

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



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

#### F.3

*Promuovere metodologie didattiche innovative*

*Sviluppare nuove opportunità digitali per l'apprendimento*

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

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

#### F3.1 Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

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

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

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

Questo aspetto di attenzione verso lo studente

## 1.5

*Individuare i fabbisogni degli studenti con esigenze particolari*

*Sviluppare la partecipazione a bandi competitivi per la didattica*

*Aumentare l'offerta didattica in lingua straniera*

*Migliorare la conoscenza delle lingue straniere da parte degli studenti*

andrà collegato a una strategia di sviluppo parallela, volta a individuare i fabbisogni degli **studenti lavoratori e con esigenze particolari**, anche attraverso la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi *ad hoc*.

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

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

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

L'Ateneo intende promuovere una serie di azioni coordinate e mirate per sviluppare una maggiore internazionalizzazione degli studi, dimostrando una matura capacità di accoglienza di un'istituzione universitaria aperta al cambiamento e votata all'innovazione. Tra queste si riportano l'**aumento dell'offerta didattica in lingua straniera**, con riferimento a interi corsi di studio, a insegnamenti specifici o a percorsi formativi che portano al doppio titolo; il **miglioramento della conoscenza delle lingue da parte degli studenti** per favorire l'accesso alla mobilità internazionale, con azioni di verifica delle competenze linguistiche degli immatricolati provenienti dalle scuole superiori e l'offerta di corsi di lingua, con certificazione finale del livello, vincolanti per coloro che intendano effettuare un'esperienza di studio all'estero nell'ambito dei programmi di mobilità internazionale;

*Potenziare la mobilità internazionale dei docenti stranieri*

il potenziamento della **mobilità internazionale dei docenti stranieri**, anche attraverso il rafforzamento del sistema di accoglienza, in ottica di garantire un servizio efficace, integrato e dalla forte connotazione internazionale, capace di erogare livelli di servizio differenziati in relazione alle esigenze dei diversi *stakeholder*.

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





## 1.5

*Progettare l'offerta formativa  
in ottica interdisciplinare*

*Migliorare la copertura interna  
degli insegnamenti*

### **F3.3 Valorizzare l'interdisciplinarità dell'offerta formativa**

L'interdisciplinarità, intesa come processo di integrazione di competenze che spesso è indispensabile per affrontare in modo completo e efficace determinati problemi, è un obiettivo costante in tutte le moderne teorie didattiche. L'Ateneo intende promuovere l'**interdisciplinarità**, con particolare attenzione alle lauree magistrali, attraverso la condivisione di finalità e metodi, comuni e trasversali, e l'integrazione di contributi diversi e complementari nel **percorso formativo specialistico** dello studente. In questo contesto si colloca anche l'attività della Scuola di Studi Superiori, volta a offrire una solida formazione interdisciplinare che garantisca sia una visione globale della complessità e dei grandi problemi della società contemporanea, sia gli strumenti per comprenderli e affrontarli.

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





## 1.6

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

**Per rafforzare ulteriormente il perseguimento delle finalità strategiche** legate a Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica, e la loro efficacia attuativa, il Piano Strategico integra un'ulteriore **Area trasversale**, per proseguire nelle azioni svolte dall'Ateneo rispetto al processo di Assicurazione della Qualità e di Accredimento periodico, che hanno previsto la messa in gioco di risorse e competenze professionali per introdurre soluzioni innovative e di semplificazione, di cui gli Organi di governo hanno seguito costantemente l'evoluzione.

Di quest'area, focalizzata anche su un percorso di miglioramento del collegamento tra strategie, obiettivi e risorse, si riporta a seguire una breve schematizzazione.



## Area trasversale e strategie connesse

### **A.**

#### **Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità**

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

## 1.6

### Assicurazione qualità

### Innovazione e semplificazione

### Sostenibilità

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

**Porre i portatori di interesse** (studenti, famiglie, aziende, istituzioni, docenti e personale tecnico-amministrativo, ecc...) al centro di ogni azione.

**Garantire standard minimi di qualità** in tutte le strutture di Ateneo, rispetto ai servizi erogati, aderenti a quanto dichiarato e promuovere una progressiva diffusione delle buone pratiche di miglioramento del servizio.

**Operare secondo un criterio di miglioramento** della qualità che parta dall'**analisi e gestione dei rischi** connessi ai processi dell'organizzazione e al miglioramento della **trasparenza** delle correlate informazioni, con attenzione alla persona e alla tutela dell'istituzione pubblica.

**Operare rispetto al processo di semplificazione e innovazione** attraverso un approccio progettuale che preveda l'introduzione di nuovi servizi in una fase sperimentale, tale da consentire una verifica dell'efficacia realizzativa degli stessi al fine di confermarne l'estensione all'Ateneo, attraverso le seguenti fasi:

- sperimentazione;
- presentazione degli esiti della sperimentazione agli Organi di Governo;
- adozione uniforme da parte di tutte le strutture interessate delle innovazioni approvate dagli Organi di Governo, sulla base dei risultati positivi ottenuti nella sperimentazione;
- monitoraggio delle soluzioni adottate per poter intervenire con azioni correttive, ove necessario.

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

## 1.7

### Indicatori strategici

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

A tal fine l'Università di Torino si è dotata di un Cruscotto Direzionale di Ateneo, utile per il supporto alle decisioni, che permette il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione e riveste la funzione di strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura per supportare il processo decisionale.

Di seguito sono riportati gli indicatori del cruscotto direzionale, individuati dal Comitato Guida<sup>1</sup> del Progetto Indicatori, utilizzati per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi connessi alle finalità strategiche relative a **Responsabilità sociale, Ricerca e Didattica**. Nella stessa tabella sono riportati anche gli indicatori relativi all'Area trasversale **Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità**, che puntano a monitorare il livello di gradimento dei portatori di interesse rispetto ai processi di cambiamento dell'Ateneo e ai servizi erogati.

L'impianto metodologico alla base dell'adozione degli indicatori e il **processo graduale** che si utilizzerà per definirne i target, i responsabili e modalità di gestione viene descritto in dettaglio nel Piano Integrato (Sez. 4 – Par. 4.1 “Inquadramento strategico dell'Ateneo”).

**Si rimanda all'All. 1 per il dettaglio di indicatori, target e relative responsabilità.**

<sup>1</sup> Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Rettore, Direttore Generale, Vicerettore con delega alla Semplificazione, tre Direttori di Dipartimento eletti in Senato Accademico, due componenti del Consiglio di Amministrazione, Presidente del Presidio della Qualità, due Dirigenti dell'Amministrazione per le aree di competenza (Programmazione, Qualità, Valutazione e Sistemi Informativi).

## Finalità Obiettivi strategici

### Indicatore

#### 1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

<b>1.1</b> — Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti	<b>1.1.1</b> — Proporzione iscritti I° anno lauree di I° livello provenienti da altre regioni
	<b>1.1.2</b> — Proporzione iscritti I° anno LM provenienti da altri Atenei
	<b>1.1.3</b> — N. interventi a supporto studenti disabili
	<b>1.1.4</b> — N. studenti <i>part time</i>
	<b>1.1.5</b> — N. tirocini
<b>1.2</b> — Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno	<b>1.2.1</b> — Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore
	<b>1.2.2</b> — N. attività di public engagement
<b>1.3</b> — Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane	<b>1.3.1</b> — Esiti indagine gradimento dei servizi tecnico amministrativi (rivolta a studenti, docenti e PTA) e di benessere organizzativo al PTA
<b>1.4</b> — Incrementare la sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'Ateneo	<b>1.4.1</b> — ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria)
	<b>1.4.2</b> — Indicatore di indebitamento
	<b>1.4.3</b> — Indicatore di sostenibilità ambientale

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

<b>2.1</b> — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca	<b>2.1.1</b> — Produttività scientifica (quantitativo)
	<b>2.1.2</b> — Produttività scientifica neoassunti/neopromossi (quantitativo)
	<b>2.1.3</b> — Produttività scientifica (qualitativo) per ambito bibliometrico
	<b>2.1.4</b> — Produttività scientifica (qualitativo) per ambito non bibliometrico
<b>2.2</b> — Potenziare il dottorato di ricerca	<b>2.2.1</b> — Peso produttività scientifica dei collegi su base nazionale
	<b>2.2.2</b> — N. dottorandi totali per ciclo
	<b>2.2.3</b> — N. dottorandi stranieri per ciclo (con titolo estero)
<b>2.3</b> — Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo	<b>2.3.1</b> — Mobilità Professori, Ricercatori e Personale Tecnico Amministrativo
<b>2.4</b> — Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	<b>2.4.1</b> — Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore

## 1.7

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

<b>3.1</b> — Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni	<b>3.1.1</b> — Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno
	<b>3.1.2</b> — Proporzione di iscritti al II° anno della coorte con almeno 40 CFU
	<b>3.1.3</b> — Proporzione di iscritti fuori corso
	<b>3.1.4</b> — Proporzione di iscritti inattivi
	<b>3.1.5</b> — Tasso di laureati in corso
<b>3.2</b> — Rafforzare la dimensione internazionale della didattica anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi	<b>3.2.1</b> — Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello
	<b>3.2.2</b> — Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale
	<b>3.2.3</b> — N. studenti in mobilità <i>incoming - outgoing</i> (solo Erasmus)
	<b>3.2.4</b> — N. di <i>visiting professor</i>
	<b>3.2.5</b> — Entrate per bandi competitivi didattica (Comm. PS)
<b>3.3</b> — Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa	<b>3.3.1</b> — % ore di didattica erogata dai docenti afferenti a un Dipartimento in CdS in cui il Dipartimento non è di riferimento principale
	<b>3.3.2</b> — % ore di didattica coperti mediante contratti didattici a titolo oneroso con dettaglio per SSD / Dipartimento

#### A. Area trasversale

##### Assicurazione Qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità

<b>A.</b> — Proseguire e consolidare il percorso avviato di miglioramento della qualità, semplificazione e innovazione, attraverso la revisione della normativa interna, la revisione dei modelli di organizzazione ed erogazione dei servizi di supporto di didattica, ricerca e III missione, e la revisione degli strumenti di pianificazione, per un migliore collegamento tra obiettivi e risorse, al fine della sostenibilità dei programmi.	<b>A.1.1</b> — Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte dei docenti
	<b>A.1.2</b> — Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte del personale t/a
	<b>A.1.3</b> — Esiti dell'indagine di gradimento dei servizi tecnico-amministrativi da parte degli studenti
	<b>A.1.4</b> — Esiti indagine opinione studenti sulla valutazione degli insegnamenti



## 1.8

### Dagli obiettivi ai risultati

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

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

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

Inoltre, il sito tematico **Focus Politiche di Ateneo** (cfr. Piano Strategico - Obiettivo F.1.3 – pag. 1—21) informa sui temi chiave che definiscono il futuro dell'Ateneo, attraverso uno spazio web dedicato alle informazioni sulle politiche dell'Università di Torino con l'obiettivo di darne massima conoscenza e divulgazione, anche ai non addetti ai lavori.





2

piano triennale  
MIUR





## 2.

### Piano triennale MIUR

**Il Piano triennale del Miur**, 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 rispetto alle linee generali di indirizzo della programmazione universitaria definite con decreto dal Ministro. L'ultimo Piano di Programmazione triennale, relativo al periodo 2013-2015, è stato presentato al MIUR ad aprile 2014, in attuazione dei DD.MM. 827/2013 e 104/2014.

Per il suddetto Piano, in cui gli Atenei dovevano presentare e realizzare progetti in linea con gli obiettivi di miglioramento della qualità e della sostenibilità del Sistema Universitario, UniTo ha raggiunto i risultati attesi in relazione al biennio 2013-2014, ricevendo il finanziamento richiesto dal Ministero, a seguito della valutazione dei progetti e anche i risultati 2015 risultano in linea con le attese.

Entro il 30 giugno 2016 l'Ateneo presenterà la rendicontazione della terza tranche di avanzamento dei progetti, relativo al 2015.

Il nuovo Piano Triennale relativo al triennio 2016 – 2018 verrà redatto appena saranno disponibili le Linee di indirizzo Ministeriali per il nuovo periodo. Ai fini del presente documento è stato tenuto comunque in considerazione l'**Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Miur per l'anno 2016** emanato il 30 novembre 2015, che anticipa le future tendenze della programmazione del Ministero.





# 3

## Politiche della Qualità 2016 — 2018



# 3.

## Politiche della Qualità 2016 – 2018

**Il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo**, qui ricondotto nell'ambito del Documento di programmazione integrata di Ateneo, fornisce un indirizzo generale ai processi di assicurazione della qualità in armonia con quanto previsto dalla Legge n. 240/2010 e dai relativi decreti attuativi.

Le Politiche della Qualità descrivono obiettivi e azioni strettamente correlate al miglioramento continuo della qualità, in coerenza con le priorità dell'Ateneo inserite nel Piano Strategico: finalità strategiche (Responsabilità sociale; Ricerca; Didattica) e area trasversale (Assicurazione Qualità, Innovazione / Semplificazione, Sostenibilità).

Le Politiche della Qualità sono definite dagli Organi di Governo, monitorate dal Presidio della Qualità e valutate dal Nucleo di Valutazione.



## 3.1

### Presentazione delle Politiche della Qualità

**L'Ateneo, in coerenza con il nuovo Piano strategico 2016 – 2020**, aggiorna il proprio Documento sulle Politiche della Qualità, approvato in prima istanza dagli Organi di Governo nel mese di novembre 2014, e avente come arco temporale di riferimento il triennio 2015 – 2017, per riallinearne le priorità rispetto agli obiettivi presenti nel nuovo Piano.

Anche per le nuove Politiche della Qualità, relative al triennio di riferimento 2016-2018, è osservato un criterio di focalizzazione e di integrazione degli interventi su poche azioni chiave, con lo scopo di aumentarne ulteriormente l'incisività rispetto al processo di assicurazione della qualità di didattica, ricerca, III missione (quest'ultima riletta dall'Ateneo in termini di responsabilità sociale) e per l'area trasversale del Piano strategico "Assicurazione qualità, innovazione e semplificazione, sostenibilità".

Le azioni incluse nel Documento sono un termine di riferimento e di stimolo al miglioramento per tutte le strutture di Ateneo, e prevedono uno stretto collegamento, oltre che con il Piano strategico 2016 - 2020, anche con i **Piani triennali 2015-2017 dei Dipartimenti**, che hanno avviato un percorso di miglioramento dei processi di programmazione, monitoraggio e valutazione coerenti con le prerogative dell'assicurazione della qualità.

Il principio ispiratore del Documento, in continuità con la sua prima edizione del novembre 2014, è di declinare le politiche della qualità non tanto rispetto a criteri astratti, quanto nell'impegno ad attuare azioni concrete che si traducano in obiettivi di buona qualità per l'Istituzione, per le persone che vi lavorano e studiano, per il contesto sociale ed economico in cui opera l'Ateneo, in coerenza con gli indirizzi che l'Ateneo ha definito in base alla propria identità nel Piano strategico.

Il Documento sulle Politiche della Qualità di Ateneo viene alimentato, relativamente al contesto

dell'Università di Torino, dai principi espressi dalla L.240/2010 e successivi decreti, 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 della qualità** alla base dei servizi erogati a favore degli studenti e di tutti i portatori di interesse dell'Ateneo.

Con particolare riferimento ai servizi di supporto le politiche si collegano all'area trasversale del Piano Strategico "Assicurazione Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità".

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.

Le Politiche sono coordinate altresì con il processo di programmazione Ministeriale 2013 - 2015 (D.M. 827/2013), attraverso le comuni priorità individuate nella qualità e sostenibilità del sistema Universitario, nelle more della pubblicazione dei criteri per la programmazione MIUR relative al periodo 2016-18.

Le Politiche condividono inoltre con il Piano integrato 2016 - 2018 di cui alla Sez. 4, i comuni obiettivi e indicatori del Piano strategico, che nel Piano integrato vengono descritti dal punto di vista del loro impianto metodologico di definizione, che trova il proprio termine di riferimento nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**.

Nel seguito sono riportate le politiche individuate per il periodo di riferimento in derivazione dagli obiettivi del Piano strategico e l'indicazione delle azioni previste in ciascuno degli obiettivi sottesi.



## 3.1

### Q.1 – Politica della qualità per la responsabilità sociale (III missione)

#### Obiettivi strategici

#### Obiettivi di qualità e azioni

#### 1. Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo

**1.1** — Incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti

**Q.1.1.A – Assicurare il diritto allo studio a tutti gli studenti anche con esigenze particolari**

Attraverso:

- l'esplicitazione della definizione di studente lavoratore;
- la definizione di percorsi formativi adeguati alle caratteristiche degli studenti con esigenze particolari (ad es. lavoratori, disabili e DSA, detenuti), trasmettendo politiche uniformi ai Corsi di studio.

**Q.1.1.B – Migliorare l'efficacia delle azioni di orientamento**

Attraverso:

- il miglioramento delle attività di orientamento future mediante indagini rivolte agli studenti per valutare l'efficacia delle azioni orientative e raccogliere i fabbisogni in ingresso e in itinere.

**Q.1.1.C – Favorire l'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati**

Attraverso:

- un *Career day* di Ateneo da realizzare per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, e avvicinare studenti e laureati alle imprese del territorio;
- lo sviluppo delle competenze trasversali negli studenti, richieste dai moderni profili professionali, prevedendo lo sviluppo sperimentale di specifici moduli a scelta in alcuni Corsi di studio.

**1.2** — Incrementare la responsabilità sociale verso l'esterno

**Q.1.2.A - Promuovere le attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società**

Attraverso:

- il potenziamento dei servizi finalizzati alla valorizzazione dell'attività brevettuale;
- il potenziamento degli strumenti di supporto per lo sviluppo imprenditoriale, anche in relazione alle imprese culturali.

### Q.2 – Politica della qualità per la ricerca

#### Obiettivi strategici

#### Obiettivi di qualità e azioni

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

**2.1** — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

**Q.2.1.A – Definire una policy per l'integrità e l'etica della Ricerca**

Attraverso:

- lo sviluppo di un apposito regolamento di Ateneo;

**Q.2.1.B – Favorire una migliore conoscenza dei risultati ottenuti nell'ambito della ricerca rispetto alle azioni intraprese**

Attraverso:

- il monitoraggio periodico dei Piani strategici e gestionali di Ateneo e dei Piani triennali di Dipartimento.

**Q.2.1.C – Sviluppare soluzioni a supporto del miglioramento della produttività scientifica**

Attraverso:

- lo sviluppo di documentazione sulle migliori modalità di pubblicazione dei prodotti della ricerca (riviste con maggiore qualificazione);
- lo sviluppo di strumenti di monitoraggio della produttività scientifica dei Dipartimenti.

**Q.2.1.D – Promuovere la qualità nel reclutamento**

Attraverso:

- l'incentivazione ai Dipartimenti che effettuino politiche di reclutamento basate sulla qualità della produzione scientifica, e disincentivi ai Dipartimenti in cui la produttività dei neo assunti e neopromossi risulti inferiore alla produttività media nazionale dei neo assunti e neopromossi dello stesso SSD;
- il monitoraggio costante della produzione scientifica dei professori e ricercatori incardinati nei Dipartimenti, con particolare riferimento al personale accademico neoassunto e neopromosso.

## 3.1

### Obiettivi strategici

### Obiettivi di qualità e azioni

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

**2.2** — Potenziare il dottorato di ricerca

### **Q.2.2.A – Migliorare la qualità dei collegi di dottorato**

Attraverso:  
— l'incentivazione, con l'assegnazione di borse, a comporre il collegio di dottorato in base alla qualificazione scientifica dei componenti.

**2.3** — Incrementare l'internazionalità della ricerca dell'Ateneo

### **Q.2.3.A – Promuovere l'internazionalizzazione**

Attraverso:  
— finanziamenti per incrementare la presenza di *visiting scholar* e per migliorare i servizi di accoglienza.

**2.4** — Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi

### **Q.2.4.A – Incrementare l'acquisizione dei finanziamenti su bandi competitivi**

Attraverso:  
— il miglioramento del servizio per individuare nuove opportunità di finanziamento della ricerca e di coordinamento delle strutture di supporto alla ricerca attive nei Dipartimenti, potenziandolo negli ambiti del trasferimento tecnologico e delle relazioni internazionali;  
— il potenziamento del supporto alla gestione dei progetti mediante azioni quali il monitoraggio dei progetti in itinere.

## Q.3 — Politica della qualità per la didattica

### Obiettivi strategici

### Obiettivi di qualità e azioni

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

**3.0** — Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca

### **Q.3.A – Assicurare una progettazione dei corsi di studio coerente con le politiche di Ateneo**

L'obiettivo, di pertinenza degli organi didattici dedicati, si sviluppa attraverso:

- la verifica preliminare, alla proposta di nuovi CdS, della congruenza del progetto formativo del nuovo CdS rispetto
  - ... alla sostenibilità dell'iniziativa (per almeno due coorti), in rapporto alle strutture e ai requisiti di docenza;
  - ... alla numerosità della classe tenendo conto del criterio di compatibilità e complementarietà rispetto ai percorsi formativi omologhi già attivi in Ateneo;
- il confronto, in merito all'istituendo CdS, con le organizzazioni rappresentative a livello territoriale e gli studi di settore, anche in ambito internazionale.

**3.1** — Ridurre la dispersione didattica e gli abbandoni

### **Q.3.1.A – Migliorare l'efficienza della gestione delle risorse di docenza**

Attraverso:  
— la valorizzazione del proprio capitale umano nel processo formativo mediante una migliore allocazione della docenza interna.

### **Q.3.1.B – Attuare strategie di sostegno alla professionalità dei docenti, nella logica di una crescita progressiva delle competenze didattiche**

Attraverso:  
— l'organizzazione di corsi di formazione e aggiornamento destinati ai docenti su aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario, docimologia, nuove tecnologie a sostegno dell'apprendimento, e *online collaboration*.

### **Q.3.1.C – Promuovere la formazione a distanza**

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;  
— il potenziamento e la diffusione degli strumenti di *e-learning* con attenzione anche agli strumenti *open source*.

## 3.1

### Obiettivi strategici

### Obiettivi di qualità e azioni

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

**3.2** — Rafforzare la dimensione internazionale della didattica

**Q.3.2.A – Promuovere la didattica in lingua**

Attraverso:  
— la progettazione di nuovi CdS completamente erogati in lingua straniera nel periodo di riferimento;  
— l'aumento degli insegnamenti in lingua straniera nei CdS già attivi.

**3.3** — Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

**Q.3.3.A – Promuovere azioni nei Dipartimenti per sviluppare l'interdisciplinarietà della didattica**

Attraverso:  
— l'incentivazione ai Dipartimenti in rapporto alle ore di didattica erogata dai propri docenti in corsi di studio in cui il Dipartimento di appartenenza del docente non sia il Dipartimento unico di riferimento<sup>2</sup>.

2. Per "Dipartimento unico di riferimento" di Corso di studio si intende un dipartimento che da solo eroghi un numero di CFU uguale o superiore al 60% (Art. 3 Co 2 del Regolamento di applicazione dell'art. 21 e dell'art. 94 dello Statuto).

## Q.4 — Politica della qualità per l'area trasversale

### Area trasversale

### Obiettivi di qualità e azioni

#### A. Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità

**Q.A.A – Consolidare e sviluppare la qualità dei processi amministrativi**

Attraverso:  
— la prosecuzione del progetto di revisione dei processi (Progetto BPR), anche in ottica di gestione dei rischi e di attenzione agli standard di qualità delle carte dei servizi, tenendo conto delle priorità espresse dai Dipartimenti nei Piani Triennali 2015-17;  
— il supporto ai processi di cambiamento in atto nell'Amministrazione di UniTO mediante l'ultimazione della mappatura delle competenze del personale tecnico amministrativo (Progetto CM);  
— l'evoluzione del progetto Indicatori (Progetto AVA), che ha previsto il rilascio del cruscotto direzionale di Ateneo e l'avvio del cruscotto direzionale di Dipartimento, mediante l'implementazione di un modello organizzativo a rete per attuare il presidio integrato dei dati a supporto dei processi decisionali.





4

piano integrato  
2016 — 2018





# 4.

**Il Piano Integrato**, redatto in base alle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane* (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR), è il documento che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative e tecniche delle Università in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali relative a didattica, ricerca e III missione (declinata da UniTO come Responsabilità sociale), alle politiche di assicurazione della qualità dell'Ateneo, e alla programmazione economico-finanziaria.

Come specificato nelle citate Linee Guida, il Piano è sviluppato secondo una logica di sperimentazione che varrà per il 2016, anno che consentirà agli Atenei di approfondire le suddette logiche di integrazione del Ciclo della performance interloquendo con ANVUR e con i propri Nuclei di Valutazione.

Il Piano, in virtù di una scelta già praticata dall'Ateneo nel 2015, si configura come la sezione conclusiva del Documento di Programmazione Integrata che, a fronte della presentazione del Piano Strategico, del Piano Triennale MIUR, e delle Politiche per la Qualità (cfr. Sez. 1, 2 e 3), sviluppa un'azione coordinata volta al miglioramento della qualità dei processi, alla semplificazione e al miglioramento continuo dell'Amministrazione universitaria.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista nelle Linee guida Anvur, cui si aggiungono il Par. 4.1.1 di collegamento tra pianificazione strategica, operativa e performance, e il capitolo Cap. 4.6 relativo al raccordo tra il processo di definizione degli obiettivi ed il bilancio.

#### **4.1** Inquadramento strategico dell'Ateneo

**4.1.1** Passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa e alla performance – (a cura della Direzione Risorse Umane)

#### **4.2** Obiettivi organizzativi

- 4.3 Analisi delle aree di rischio (a cura della Direzione Sistemi Informativi e Portale)
- 4.4 Comunicazione e Trasparenza (a cura della Direzione Sistemi Informativi e Portale)
- 4.5 Obiettivi individuali (a cura della Direzione Risorse Umane)
- 4.6 Raccordo tra Ciclo della performance e Bilancio

## 4.1

### Inquadramento strategico dell'Ateneo

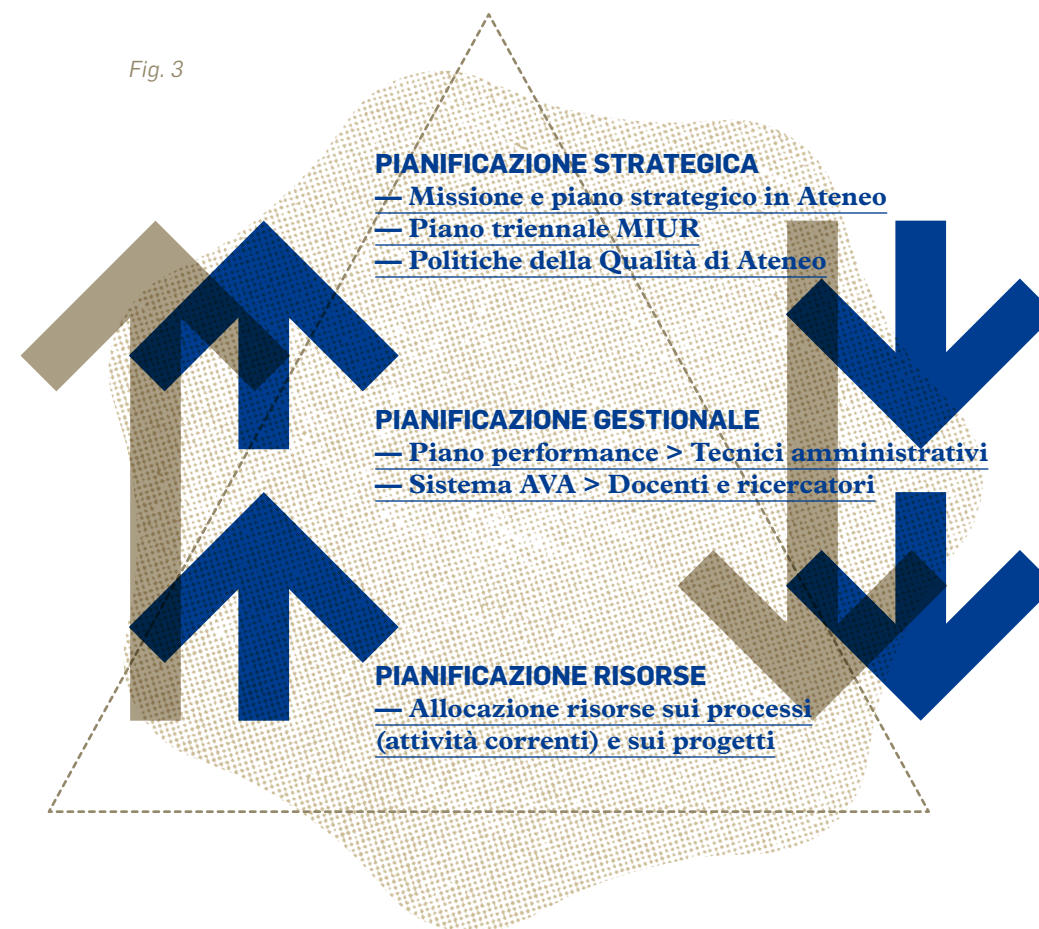
**Lo scopo del capitolo** è descrivere il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Quest'ultimo è inteso come un processo di miglioramento che investe tutta l'Amministrazione, le strutture organizzative di didattica, ricerca e servizio, il personale tecnico amministrativo valutato, in base alle disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nel Piano Strategico 2016 – 2020 (Sez. 1), e i sistemi, le operazioni e le logiche che l'Amministrazione impiega per

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

I Piani di programmazione di Ateneo, dalla prospettiva strategica a quella gestionale, si collocano nel modello di pianificazione integrata, di cui alla *Fig. 3*, adottato da UniTo a partire dal 2015, a seguito del quale è stato previsto l'aggiornamento del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** (approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera N. 4/2015/VI/2 nella seduta del 27 aprile 2015), di seguito SMVP.

Fig. 3



Il presente modello, descritto nel capitolo 1.3 del citato SMVP, ha l'obiettivo di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.



## 4.1

Il SMVP, nell'ambito del modello di programmazione integrata, individua i criteri caratterizzanti il Documento di Indirizzo Strategico (Sez. 1) di Ateneo, in parte già presentati negli appositi capitoli del Piano Strategico e di seguito richiamati in sintesi:

1. Esplicitazione del contesto esterno e interno in cui opera l'Università;
2. Collegamento tra missione istituzionale, finalità del Piano Strategico e obiettivi;
3. Definizione dei correlati indicatori di misurazione.

Lo sviluppo del primo punto, che nel processo di definizione del Piano Strategico è coinciso con l'**Analisi SWOT** (relativi a punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell'organizzazione), di cui alla Sez. 1 - Par. 1.3 del presente Documento, ha avuto una duplice funzione rispetto al presente processo di pianificazione strategica:

- rappresentare il posizionamento dell'Ateneo rispetto al contesto esterno, come richiesto nello specifico dalle *Linee guida Anvur* in relazione al presente capitolo del Piano Integrato;
- favorire l'**individuazione delle priorità** del Piano Strategico in termini di **obiettivi**.

Sulla base di questo passaggio il Piano integrato descrive dal punto di vista metodologico il collegamento tra obiettivi strategici e indicatori atti a misurarli, così come già riportati nella tabella del Piano strategico (Sez. 1 Par. 1.7), mostrando il collegamento con le missioni istituzionali legate a responsabilità sociale, ricerca e didattica.

Gli indicatori sono caratterizzati da una semantica e da una serie di dimensioni riportate nell'**Allegato 3.1 al SMVP**, che contiene l'elenco puntuale degli indicatori previsti, progressivamente aggiornato. La tracciabilità dei presenti indicatori, viene assicurata dal **Cruscotto Direzionale di Ateneo** che sviluppa gli indicatori sopra riportati, essendo strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili<sup>3</sup>.

I suddetti indicatori hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, non solo perché la maggior parte degli obiettivi strategici è orientata al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione, ma anche perché le politiche della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi strategici di cui alla tabella precedente (cfr. Sez. 2 su Politiche della Qualità), e pertanto anche rispetto ai suddetti indicatori.

Rispetto all'implementazione del sistema di misurazione relativo al ciclo di programmazione strategica 2016 – 2020, e alla presa in carico dei relativi obiettivi e azioni, si è proceduto secondo un iter graduale di definizione dei risultati da raggiungere, basato su questi passaggi:

- individuazione dei responsabili politici e gestionali dei programmi;
- definizione della modalità di presidio politico del Piano strategico;
- individuazione dei target da raggiungere per i diversi indicatori, rispetto al periodo di riferimento, anche in riferimento agli stati di avanzamento intermedi e in relazione alla gestione delle connesse risorse;
- connessione tra gli obiettivi e le risorse a valle del processo di approvazione del Bilancio preventivo.

**Gli indicatori strategici sono riportati nel Piano Strategico (cfr. Par 1.7 del presente Documento).**

<sup>3</sup>. Per ogni indicatore sono definite nel Sistema, e quindi nel Cruscotto Direzionale le seguenti variabili: Descrizione; Regola di calcolo; Unità di misura; Tipo indicatore (efficienza, efficacia, outcome); Data inizio validità; Finalità Strategica; Obiettivo; Fonte dati; Livello di analisi (Ateneo, Unità organizzativa, ecc...); Data; Periodicità di aggiornamento.

## 4.1

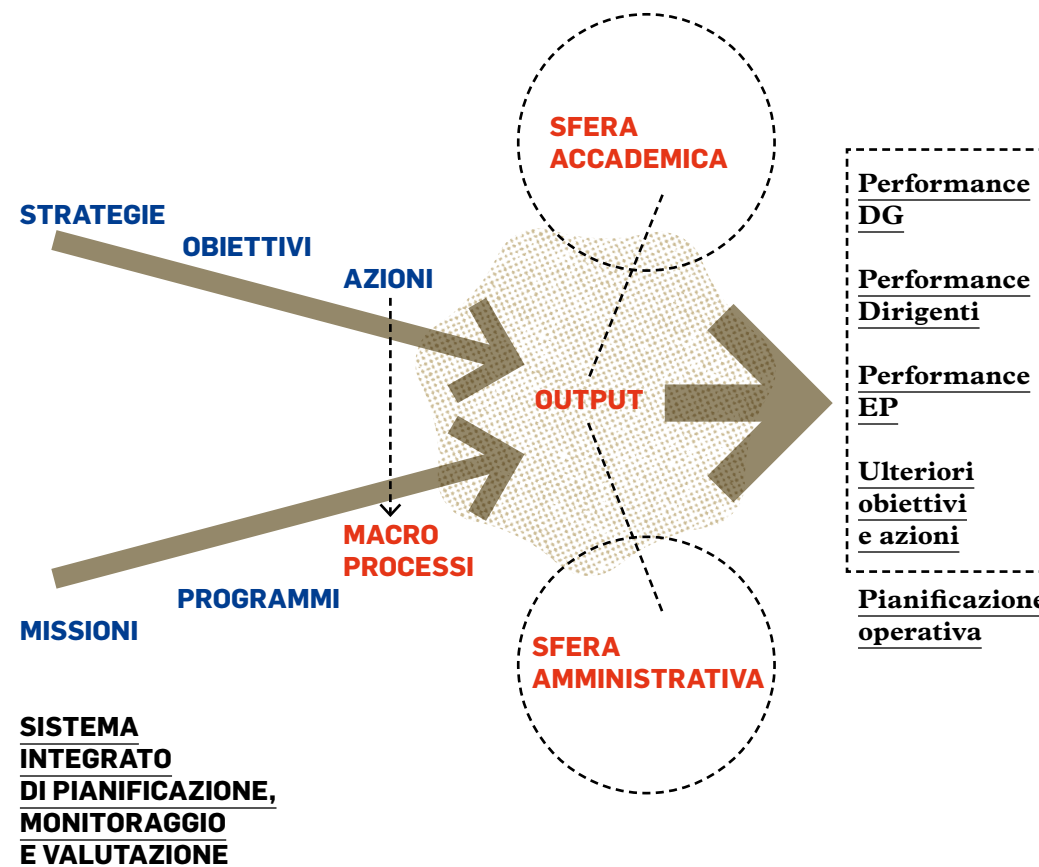
### 4.1.1 Il passaggio dalla strategia alla pianificazione operativa e alla performance

**Il passaggio dalle azioni strategiche alla pianificazione operativa** degli obiettivi e delle attività amministrative avviene attraverso le seguenti fasi concorrenti:

- la copertura delle azioni Strategiche e delle Politiche della Qualità viene assicurata dal Direttore Generale attraverso l'assegnazione di obiettivi ai Dirigenti e al personale EP delle Direzioni di Amministrazione, delle Strutture di Didattica e di Ricerca (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.) in derivazione dagli obiettivi strategici di cui ai Par. 1.5 e 1.6, al fine di sollecitare un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa;
- la macro pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività delle Direzioni Amministrative è effettuata dai rispettivi Dirigenti, sulla base dei macro-processi presidiati a copertura degli obiettivi strategici, che sono stati formulati tenendo conto delle esigenze espresse dalle Strutture di Didattica e di Ricerca, anche attraverso i Piani triennali 2015-2017 dei Dipartimenti;
- gli obiettivi che rientrano nel sistema di valutazione della performance dei Dirigenti vengono definiti dal Direttore Generale nell'ambito di una negoziazione con i Dirigenti all'interno della complessiva pianificazione delle attività effettuata da ciascun Dirigente.

L'elemento di novità rispetto ai precedenti cicli della performance è che l'iter di pianificazione è stato avviato secondo la prospettiva dei processi e in raccordo con le strategie d'Ateneo. I processi, elencati nella Mappa dei Processi di Ateneo (di cui all'Allegato 2 al SMVP) rappresentano l'insieme delle attività di Ateneo e sono altresì oggetto di indagine di gradimento dei servizi tecnico amministrativi da parte dei portatori di interesse (cfr. Capitolo 4.2).

Nella figura di seguito è rappresentata la logica di integrazione fra la pianificazione strategica, quella operativa e la performance individuale.



Al fine di supportare la realizzazione delle tre fasi sopra descritte, è stata realizzata una soluzione informatica sperimentale basata sulla logica esposta, che consente di individuare gli output dei macro processi, sia partendo dalle azioni strategiche sia partendo dalle singole Direzioni.

I vantaggi di tale approccio sono:

- il perseguimento delle strategie è ottenuto sia tramite progetti innovativi sia attraverso la riconduzione agli obiettivi di Ateneo delle attività “correnti”, rappresentata dai processi di Ateneo, che presentano coerenza con le Missioni e Programmi delle Università definiti in base al Decreto MIUR 16 gennaio 2014 n. 21.

## 4.1

### 4.1.1

- viene utilizzato un unico strumento di pianificazione e monitoraggio delle attività;
- i processi vengono introdotti quale elemento peculiare all'interno del sistema di pianificazione;
- viene, in una visione integrata, presidiata la dimensione legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione (cfr. par. 4.3 e 4.4).

In sintesi, la costruzione degli obiettivi per i Dirigenti e per il Personale di categoria EP prevede i seguenti passi:

- approvazione delle azioni strategiche, che tengono conto della pianificazione dei Dipartimenti;
- pianificazione e assegnazione obiettivi del Direttore Generale;
- pianificazione e assegnazione obiettivi dei Dirigenti;
- costruzione degli obiettivi per il Personale di categoria EP, a partire dai macro processi e output individuati dalle fasi precedenti.

Nei capitoli che seguono sono descritte in dettaglio le logiche connesse all'implementazione degli obiettivi organizzativi ed individuali, che trovano una declinazione di dettaglio nell'Allegato 1 al Documento di programmazione Integrata 2016.





## 4.2

### Obiettivi organizzativi

**La performance organizzativa dell'Ateneo** e delle strutture dotate di autonomi poteri di gestione si sviluppa, secondo quanto previsto Cap. 2 dal SMVP, rispetto ai criteri di seguito richiamati in sintesi:

- collegamento in cascata, ove applicabile, con gli obiettivi strategici;
- collegamento con la mappa dei processi di Ateneo (attività correnti) di cui all'**Allegato 2 al SMVP**;
- misurazione dei risultati attraverso indicatori prevalentemente oggettivi oppure collegati al gradimento dei servizi da parte dei portatori di interesse (qualità percepita);
- coerenza rispetto alle **Carte dei servizi e Standard di qualità** di cui all'art.32 del Dl.gs. 33/2013;
- collegamento con le risorse stanziare in bilancio.

A questi criteri, in base alle citate *Linee guida Anvur* per la gestione integrata del ciclo della Performance, si aggiunge da quest'anno una prima declinazione sperimentale degli obiettivi, oltre che rispetto alle dimensioni di performance, anche in relazione al **miglioramento della trasparenza** (rispetto alla quale è già operante il nesso con le citate Carte dei servizi, come previsto nel citato Cap. 2 del SMVP) e al **contrasto alla corruzione**, come previsto da una specifica declinazione degli obiettivi delle Direzioni (cfr. tabella a pag. 4-14 e 4-15).

Rispetto al processo di miglioramento del ciclo della performance si vogliono inoltre sottolineare due aspetti rilevanti introdotti nel 2016:

**1.** Il primo aspetto si inquadra nell'ambito delle **indagini di gradimento rivolte a studenti, docenti e personale tecnico amministrativo**, rispetto ai servizi tecnico amministrativi erogati, impiegate a partire dal Piano performance 2014-2016 per la valutazione organizzativa e per il miglioramento continuo dei servizi. Dal 2016, a seguito del consolidamento di analisi interne, tali indagini saranno svolte, sempre con impatto sulla valutazione organizzativa delle strutture, avendo come riferimento un confronto (benchmark) con il gradimento

fatto registrare sui medesimi servizi da un campione significativo di grandi Atenei, partecipanti, come UniTO, all'indagine Good Practice sulla qualità dei servizi tecnico amministrativi. Da tale analisi, le Direzioni derivano per il 2016 un obiettivo organizzativo volto ad attuare un'azione di miglioramento rispetto ai processi che nell'indagine hanno fatto registrare un gradimento inferiore alle attese.

**2.** Il secondo elemento di miglioramento investe il progetto di **consolidamento dei sistemi di controllo direzionale** che l'Ateneo sta sviluppando dal 2014, e che prevede l'utilizzo del cruscotto Direzionale come strumento per il monitoraggio del Piano Strategico 2016 – 2020 (cfr. Par.1.7). Allo stesso modo, anche per gli obiettivi organizzativi, l'Ateneo ha previsto di potenziare i sistemi di controllo direzionale a partire dalle missioni istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca e III missione), con priorità di monitoraggio dei Dipartimenti. Dal 2016 il monitoraggio della performance organizzativa dei Dipartimenti verrà effettuata in modo sperimentale mediante il cruscotto rilasciato a tali strutture. Alla base di questa scelta vi è la volontà di offrire, secondo una logica di servizio, un nuovo strumento di controllo di gestione pensato per il vertice direttivo di Dipartimento, per monitorare i processi chiave della struttura, allo scopo di ridurre le richieste di dati dall'Amministrazione, a partire da dati e indicatori importanti da monitorare inseriti nel cruscotto direzionale per decisione del Comitato Guida del Progetto Indicatori<sup>4</sup>, pur in un contesto evolutivo che potrà prevedere, nei prossimi anni, l'affinamento degli indicatori stessi. Come specificato, questi indicatori puntano a offrire un quadro complessivo della performance dipartimentale, secondo un'ottica di integrazione tra le missioni della componente accademica e tecnico amministrativa.

<sup>4</sup> Il Comitato Guida del Progetto Indicatori è composto da: Prorettore, Direttore Generale, Vicerettore con delega alla Semplificazione, tre Direttori di Dipartimento eletti in Senato Accademico, due componenti del Consiglio di Amministrazione, Presidente del Presidio della Qualità, due Dirigenti dell'Amministrazione per le aree di competenza (Programmazione, Qualità, Valutazione e Sistemi informativi).

## 4.2

Per questi indicatori, su cui si andranno a integrare nei prossimi anni maggiori dati rispetto al monitoraggio dei processi amministrativo-contabili, i Dipartimenti opereranno inizialmente, nell'anno 2016, secondo una logica di apprendimento e di sperimentazione, di seguito descritta. Sulla base degli elementi esposti nel SMVP circa la metodologia di definizione della performance organizzativa, e quindi delle Linee guida Anvur per il Piano Integrato, si riporta quindi la schematizzazione degli obiettivi di performance organizzativa ripartiti per

### Schema della Performance Organizzativa delle Direzioni AC

5. Le azioni di mitigazione dei rischi si concentrano in particolare sugli ambiti più sensibili individuati nell'ambito del Piano nazionale anticorruzione e delle stesse Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance: approvvigionamenti e gare d'appalto; personale e contratti di lavoro; gestione finanziaria e bilancio; servizi agli studenti.

Finalità / Obiettivo strategico	Servizio / Macro processo	Obiettivo organizzativo	Metrica
<b>Assicurazione Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità</b>	Processo/i presidiati dalla struttura	<b>1</b> — Dare attuazione, nell'ambito delle attività presidiate dalla propria struttura, alle azioni del Piano Strategico <b>2</b> — Proseguire, con orizzonte pluriennale, il percorso di miglioramento continuo avviato anche col programma di accreditamento periodico mediante una delle seguenti azioni: <b>a)</b> sistematizzare le azioni realizzate nel 2015 per consolidare il sistema di assicurazione qualità e/o migliorare i livelli di servizio erogati dalla struttura (con riferimento alle carte dei servizi) <b>b)</b> avviare in modo sperimentale la gestione dei rischi (con priorità sugli ambiti di Trasparenza e Anticorruzione) su un processo chiave della struttura (l'orizzonte pluriennale prevede: 1° anno coinvolgimento attori, peso rischio, indicazione azioni correttive, formazione metodologica rischi; 2°-3° anno applicazione azioni, misurazione, formazione, controlli) <sup>5</sup>	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e <i>output</i>
		Migliorare la qualità percepita da docenti, PTA, studenti rispetto ai servizi erogati (questionari di gradimento dei servizi) anche attraverso la realizzazione di una delle azioni dichiarate a valle dell'indagine 2014/2015	a) Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e <i>output</i> b) Media gradimento servizio erogato da Unito rispetto a media gradimento servizio erogato da grandi Atenei. Per servizi non comparabili si applica un tasso di miglioramento rispetto all'anno precedente

**Direzioni e dei Dipartimenti**, che tengono conto anche dei particolari vincoli di contesto relativi al processo di riorganizzazione dei servizi tecnico amministrativi dell'Ateneo, in avvio a partire dal 2016, e connesso all'area trasversale di sviluppo del Piano Strategico "Assicurazione Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità".

## 4.2

### Schema della Performance Organizzativa dei Dipartimenti

Finalità / Obiettivo strategico	Servizio / Macro processo	Obiettivo organizzativo	Metrica
<b>2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale</b>	Processo/i presidiati dalla struttura	Assicurare un'efficace gestione dei dati della ricerca ai fini della VQR - SUA RD	Risultati assessment sui dati gestiti dalla struttura rispetto a linee guida definite <i>ex ante</i>
<b>3. Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale</b>	Pianificazione, Controllo e Statistica	Attuare un monitoraggio dei Piani Triennali di Dipartimento.	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e <i>output</i>

Come specificato sopra, oltre agli obiettivi organizzativi appena descritti in relazione alle Direzioni e ai Dipartimenti, nel 2016 i Dipartimenti inizieranno a disporre del primo cruscotto direzionale volto ad analizzare l'andamento delle principali variabili connesse al perseguimento delle attività relative a Responsabilità Sociale, Ricerca e Didattica. Il 2016 verrà pertanto utilizzato dal vertice di Dipartimento per monitorare i presenti indicatori, riportati nella seguente tabella al fine di:

- individuare variabili critiche di gestione e opportunità di sviluppo della struttura, anche rispetto alla fase di attuazione dei **Piani Triennali 2015 – 2017 di Dipartimento**;
- approfondire il contesto complessivo di andamento dell'Ateneo e delle Strutture Dipartimentali al fine di acquisire elementi conoscitivi utili a supportare le decisioni connesse al processo di riorganizzazione dell'Ateneo.





## 4.2

### Finalità strategiche

### Indicatori di dipartimento

<b>1</b> — Riconoscere la Responsabilità sociale dell'Ateneo	N. tirocini
	Tasso iscritti attivi
	N. attività di <i>public engagement</i>
	Entrate da conto/terzi per professore di ruolo e ricercatore
<b>2</b> — Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	Produttività scientifica (quantitativo)
	Produttività scientifica neoassunti/neopromossi (quantitativo)
	Produttività scientifica (qualitativo) per ambito bibliometrico
	Produttività scientifica (qualitativo) per ambito non bibliometrico
	Produttività scientifica (Internazionalizzazione)
	Quota dottorandi e assegnisti su totale docenti del Dipartimento
	Proporzione di borse di dottorato finanziate da imprese e enti
	Internazionalizzazione dei dottorandi di ricerca: % dottorandi stranieri
	Mobilità Professori e Ricercatori e personale Tecnico Amministrativo
	Entrate istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore

### Finalità strategiche

### Indicatori di dipartimento

<b>3</b> — Aumentare la qualità e l'efficacia della Didattica e la sua dimensione internazionale	N. di laureati per anno solare entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero
	Tasso di laureati in corso
	N. di studenti internazionali in entrata per programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus) rapportato agli iscritti dell'Ateneo
	N. master per dipartimento
	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello (CdS triennali + ciclo unico)
	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale
	Proporzione docenti contrattualizzati
	Proporzione iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (solo Erasmus)
	Esiti indagine opinione studenti da valutazione degli insegnamenti (Edumeter)
	Tasso di abbandono dei CdS tra I° e II° anno (triennali + ciclo unico)
Volume popolazione studentesca	

**Si rimanda all'All. 1 per il dettaglio degli obiettivi di performance organizzativa delle Direzioni.**

## 4.3

### Analisi delle aree di rischio

**L'Ateneo, fin dall'adozione del suo primo Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (2013)**, ha provveduto a indicare le aree a rischio di corruzione, evidenziando quelle obbligatoriamente previste dalla Legge 190/2012 e individuandone ulteriori tra le attività peculiari dell'Università.

L'analisi è stata allora condotta partendo dai procedimenti amministrativi e non dai processi, come proposto invece dal Piano Nazionale Anticorruzione (che ne suggeriva una complessa metodologia di calcolo, espressamente indicata come non vincolante), non essendo all'epoca stata ultimata la mappatura degli stessi. Con la conclusione della mappatura dei processi, recepita nel citato **Allegato 2 al SMVP**, approvato nel 2015, nell'anno 2016 si intende procedere a una revisione dell'attuale mappatura delle aree di rischio.

A ogni processo è stata ricondotta l'appartenenza o meno alle aree di rischio indicate nella Legge 190/2012:

- Autorizzazioni o concessioni
- Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi
- Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati)
- Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera e alle aree di rischio ulteriori individuate dall'Ateneo nei precedenti Piani anticorruzione:
- Gestione carriere studenti
- Verbalizzazione esami studenti
- Fund raising
- Attività assistenziali in convenzione

A ciascuna Direzione sarà chiesto di attestare il proprio coinvolgimento nei suddetti processi secondo modalità similari a quelle utilizzate per la definizione della matrice RACI (Responsible, Accountabile, Consulted, Informed).

Sulla base della partecipazione al processo e del ruolo della partecipazione, ciascuna Direzione dovrà individuare e descrivere i possibili rischi insiti anche in una sola fase dei singoli processi e assegnare un valore alle dimensioni del rischio, suddivise in indici di valutazione della probabilità (discrezionalità del processo, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico, frazionabilità del processo e controlli) e di valutazione dell'impatto (organizzativo, economico, reputazionale, organizzativo-economico e sull'immagine).

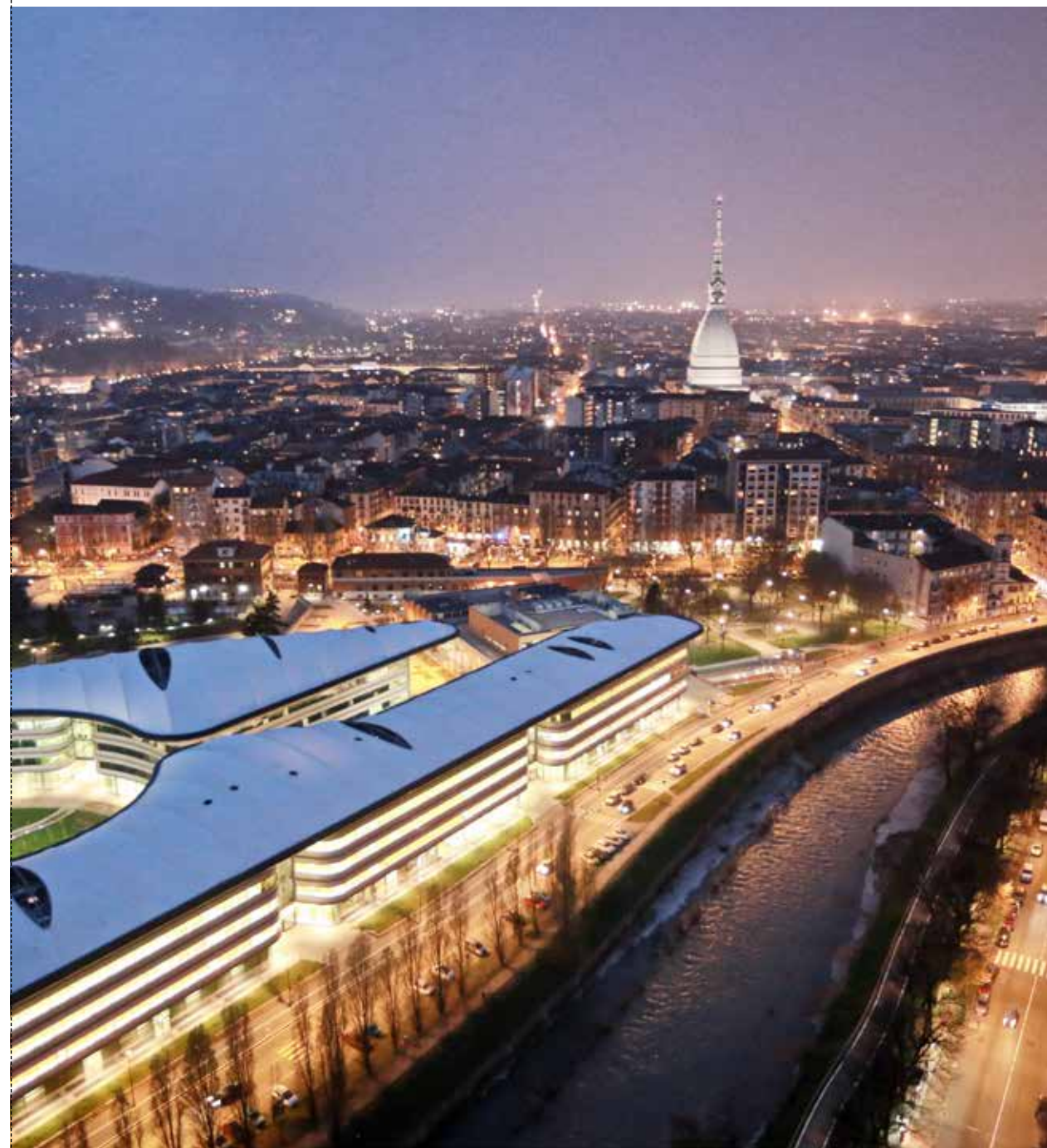
Per giungere a tale definizione, occorre completare la mappatura del "rischio per processo" ai sensi della prevenzione della corruzione, per cui sarà implementata la fase dei controlli, attualmente operante nei seguenti filoni distinti:

- profilo anticorruzione: procedura di monitoraggio (già sperimentata nell'anno 2014 e attualmente riservata a cinque strutture estratte a sorte, dal 2016 estesa a tutte le Strutture dell'Ateneo) volta a favorire l'autoanalisi, guidata da schede predisposte ad hoc, dei procedimenti rientranti nelle aree di rischio di competenza della Struttura, supervisionata da una Commissione presieduta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e di cui fa parte il Responsabile dello Staff Auditing dell'Ateneo;
  - profilo trasparenza: modello denominato "Matrice di responsabilità", adottato dal 2014, che riconduce univocamente l'obbligo di produrre i dati da pubblicare ai sensi del D.lgs. 33/2013 alle Strutture competenti;
  - profilo più strettamente contabile ed economico-finanziario: verifiche condotte dallo Staff Auditing.
- L'obiettivo nel triennio è di giungere a un'attività strutturata tale da ricomprendere tali tipologie di controlli nell'ambito di un unico processo.

## 4.3

Il percorso cui tenderà l'Ateneo pertanto è la definizione del "rischio" inteso inizialmente con un focus prioritario sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza e che potrà svilupparsi ulteriormente rispetto al più ampio contesto del *risk management*.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rimanda al Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2016/2018, che sarà deliberato dal Consiglio di Amministrazione entro il mese di gennaio 2016 e pubblicato sul sito nella sezione **Amministrazione trasparente**.





## 4.4

### Comunicazione e Trasparenza

**L'Ateneo, da sempre particolarmente attento e sensibile all'accessibilità delle informazioni** ai propri stakeholder, declina il concetto di “comunicazione” sia nel senso di “informazione” sia come “formazione”; dunque informazione e formazione sulla trasparenza e sulla gestione della stessa.

Per quanto riguarda l'informazione, si riportano di seguito le iniziative attuate dall'Ateneo, che saranno tutte confermate come programmazione anche per il prossimo triennio:

- la sezione **Amministrazione trasparente** sul sito Unito.it, che contiene i dati richiesti dal D.Lgs. 33/2013 e dalla Legge 190/2012;
- la gestione e la valorizzazione della community costituita dalla rete dei Referenti TAC (Trasparenza e Anti-corruzione), individuati dai Direttori di tutte le Strutture dell'Ateneo (Direzioni dell'Amministrazione, Dipartimenti, Scuole, Centri e Strutture Didattiche Speciali che configurino Centri di responsabilità di I livello), che fungono da veicolo di informazioni vista la funzione di tramite e raccordo fra il Responsabile Trasparenza e Anticorruzione e le Strutture organizzative, allo scopo di favorire e presidiare la realizzazione degli adempimenti (aspetti organizzativi, di comunicazione, monitoraggio dei contenuti da pubblicare e pubblicati sotto il profilo della trasparenza, dei processi di monitoraggio sotto il profilo anticorruzione, raccordo con i “portatori di interesse” dell'unità organizzativa di riferimento);
- la Giornata della Trasparenza, in adempimento dell'art. 10 del D.lgs. 33/2013 (ex art. 11 D.lgs. 150/2009), organizzata annualmente, sempre trasmessa in diretta streaming e successivamente messa a disposizione, con le relative presentazioni, sul portale di Ateneo, nella sezione Amministrazione Trasparente (<http://www.unito.it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni/programma-trasparenza/giornate-trasparenza>); la Trasparenza dunque come evento e momento in cui il tema assume una rilevante priorità e diventa

- opportunità di confronto con le altre realtà sul territorio (enti locali, sistema produttivo, società partecipate, sistema sanitario, etc.);
- la gestione e il costante aggiornamento di un'apposita area dedicata nella sezione Intranet del sito, denominata Trasparenza Intranet, all'interno della quale sono permanentemente a disposizione di tutto il personale: la normativa e le principali Delibere dell'Autorità Nazionale Anti-corruzione; informazioni relative ai conflitti di interesse; informazioni relative alla rete dei Referenti TAC; i verbali del Gruppo di Lavoro Trasparenza e Anticorruzione attivo fino al 2014; le attività avviate e la relativa documentazione suddivisa per cronologia annuale; informazioni relative alla trasparenza “interna” in attuazione di quanto previsto dagli ultimi due Programmi Triennali per la Trasparenza e l'Integrità (2014/2016, 2015/2017): compensi a vario titolo pagati al personale t/a. e docenti e indennità riconosciute al personale t/a., corsi di formazione frequentati dal personale t/a., dotazione tecnologica fornita al personale dell'Amministrazione centrale per via delle funzioni e mansioni lavorative svolte; le **indagini di gradimento** rivolte ogni anno agli stakeholder al fine di conoscere il grado di interesse, facilità di reperibilità, chiarezza e comprensione delle informazioni pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente. Questo contesto esprime con evidenza l'interpretazione della trasparenza nell'Università di Torino: l'Ateneo non si limita all'adempimento, ma coglie l'opportunità per azioni di trasparenza interna;
  - l'adozione della “Matrice di responsabilità” come allegato del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, a partire dall'anno 2014: si tratta di un documento costruito dalla tabella allegata alla Delibera ANAC n. 50/2013, ricognitivo di tutti gli obblighi di trasparenza, a cui è stata aggiunta una colonna denominata “Struttura Responsabile dell'adempimento”, di modo che per ogni riga configurante obbligo di pubblicazione risulta

## 4.4

individuata la Struttura responsabile a fornire quel dato; il Dirigente della Struttura individuata sarà dunque da ritenere responsabile della produzione del dato richiesto, della qualità dello stesso (correttezza, completezza, comprensibilità, integrità rispetto delle tempistiche per l'invio etc, come previsto dall'art. 6 del Decreto), del suo opportuno aggiornamento e contestualizzazione e della sua trasmissione al Responsabile per la Trasparenza il quale è garante della sua corretta pubblicazione su web.

Per quanto riguarda la formazione, l'Ateneo ha erogato in forma differenziata, per contenuti e destinatari, la formazione richiesta dalla Legge 190/2012 come misura di prevenzione della corruzione:

- formazione di base a tutto il personale (obbligatoria per il personale tecnico-amministrativo), avente a oggetto i contenuti della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione (Legge 190/2012, D.lgs. 33/2013, Codice di comportamento, Inconferibilità e Incompatibilità degli incarichi, Reati dei pubblici ufficiali e incaricati di pubblico servizio contro la pubblica amministrazione) e l'applicazione delle stesse nell'Ateneo (Piano anticorruzione, Aree di rischio, Contatti e segnalazioni), erogata in modalità e-learning;
- formazione specifica articolata in moduli aventi a oggetto ciascuno un'area specifica di rischio, e erogata al personale che opera nell'ambito delle suddette mansioni.

Si sottolinea, inoltre, che nell'ambito delle azioni di comunicazione dell'Ateneo si prevede di:

- migliorare la consapevolezza delle politiche di Ateneo attraverso il sito tematico **Focus Politiche di Ateneo** (cfr. Piano Strategico - Obiettivo F.1.3 – pag. 1—21);
- potenziare ulteriormente la rendicontazione sociale, già avviata con la definizione del **Rapporto di sostenibilità**, da sviluppare, migliorandolo nel tempo, e monitorare con continuità.

Nel prossimo triennio si procederà ad aggiornare i contenuti dei moduli *on line* in adeguamento alle novità legislative più recenti e a quelle che verranno, oltre all'arricchimento e implementazione di quelli già esistenti (es. obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione degli enti e società controllati o partecipati dall'Ateneo), e a realizzare le modifiche necessarie in relazione alle criticità che dovessero emergere dall'analisi delle aree di rischio dalla prospettiva dei processi, o dalle risultanze dell'automonitoraggio o dagli eventuali casi reali che dovessero manifestarsi, o in relazione a modifiche organizzative e per migliorare l'efficacia dei moduli formativi (compresi i contenuti multimediali).

Tra i principali obiettivi in programma, si sottolinea la realizzazione dell'indagine sul **benessere organizzativo**, il cui svolgimento è stato promosso anche dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 27/11/2015 e il cui risultato sarà pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia al Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2016/2018, che sarà deliberato dal Consiglio di Amministrazione entro il mese di gennaio 2016 e pubblicato sul sito nella sezione **Amministrazione trasparente**.

## 4.5

### Obiettivi individuali

#### 4.5.1 Progetti strategici pluriennali

**Dopo la definizione delle logiche sottostanti agli obiettivi organizzativi delle Strutture**, si descrivono i criteri di definizione degli obiettivi individuali programmati per il 2016, dando evidenza di come tali obiettivi siano raccordati con le strategie di Ateneo (cfr. par. 1.5, 1.6) e con i processi gestiti (Allegato 2 al SMVP).

Il precedente paragrafo 4.1.1. illustra nel dettaglio l'integrazione tra programmazione strategica, operativa e performance individuale, evidenziando l'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

**In coerenza con il Piano Strategico 2016 – 2020** e in continuità con il Piano della Performance 2014-2016, l'anno 2016 vede la prosecuzione e il consolidamento dei progetti strategici pluriennali incentrati sui seguenti ambiti:

- CM - Valorizzazione delle competenze del personale
- BPR - Semplificazione e informatizzazione dei processi
- AVA - Gestione integrata dei dati
- ECO - Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ateneo
- FOR - Sviluppo di un'agenzia formativa

Tali progetti saranno monitorati nella loro evoluzione, in quanto strategici e in quanto ambiti di intervento per la definizione degli obiettivi individuali del personale.





## 4.5

### 4.5.2 Obiettivi individuali 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 2016 sono indicati nella tabella seguente.

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto dimensione	Obiettivo	Output atteso	Metrica
A – Performance di Ateneo	30%	A1 – Performance strategica	50%	Avvio dell'indagine di benessere organizzativo (Obiettivo strategico 1.3 "Incrementare la responsabilità sociale verso l'interno, attraverso la valorizzazione delle risorse umane")	Indagine benessere organizzativo avviata	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output
		A2 – Performance organizzativa	50%	Consolidamento del percorso di miglioramento della qualità, anche attraverso la revisione della normativa interna con particolare attenzione agli aspetti organizzativi e amministrativo-contabili nonché ai processi sotesi (Area trasversale "Assicurazione Qualità, Innovazione e semplificazione, Sostenibilità")	Regolamento di Organizzazione e Regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità sottoposti agli Organi di Governo	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output

Nota: se non diversamente specificato, le tempistiche su cui viene misurato il SAL si riferiscono all'anno (31 dicembre 2016).

## 4.5

### 4.5.2

B) **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali, che per l'anno 2016 sono indicati nella tabella seguente.

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto dimensione	Obiettivo	Output atteso	Metrica
B – Obiettivi Individuali	30%	Progetti, azioni	100%	Predisposizione di interventi sinergici con enti partecipati e controllati per favorire la realizzazione di specifiche iniziative del Piano strategico (es. Fondo ricerca talenti, Antidoping, Corep, SAA, Collegio Carlo Alberto, HuGeF, altre fondazioni, gestione donazioni, ecc.)	Almeno 5 progetti di collaborazione con enti partecipati e controllati negli ambiti individuati e sottoposti al Rettore	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output

Nota: se non diversamente specificato, le tempistiche su cui viene misurato il SAL si riferiscono all'anno (31 dicembre 2016).

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

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto dimensione	Criteri di valutazione
C – Comportamento organizzativo	35%	C1 – Gestione delle relazioni interne ed esterne	40%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali Promozione di attività di verifica dell'efficienza e dell'efficacia in funzione della soddisfazione degli utenti e dei portatori di interesse
		C2 – Sviluppo e gestione dell'innovazione	40%	Propensione all'innovazione tecnologica Propensione all'innovazione organizzativa Sviluppo delle risorse umane
		C3 – Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche

## 4.5

### 4.5.2

**D) Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni** (peso 5%), rappresentata nella tabella seguente e composta dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto dimensione	Criteri di valutazione
D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni	5%	D1 – Capacità di valutazione	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
		D2 – Differenziazione delle valutazioni	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale

### 4.5.3 Obiettivi individuali dei Dirigenti

**La performance individuale** dei Dirigenti (Direttori di Amministrazione) è collegata a:

A) **Performance organizzativa** (peso 30%), ossia indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo, che per l'anno 2016 sono quelli riportati nell'Allegato 1.



## 4.5

### 4.5.3

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Peso obiettivi	Ambito di intervento per la definizione degli obiettivi	Metrica
A – Performance Organizzativa	30%	Peso A1.1i %	1 – Dare attuazione, nell'ambito delle attività presidiate dalla propria struttura, alle azioni del Piano Strategico 2 – Proseguire, con orizzonte pluriennale, il percorso di miglioramento continuo avviato anche col programma di assicurazione della qualità mediante una delle seguenti azioni: a) sistematizzare le azioni realizzate nel 2015 per consolidare il sistema di assicurazione qualità e/o migliorare i livelli di servizio erogati dalla struttura (con riferimento alle carte dei servizi) b) avviare <b>in modo sperimentale</b> la gestione dei rischi (con priorità sugli ambiti di Trasparenza e Anticorruzione) su un processo chiave della struttura (l'orizzonte pluriennale prevede: 1° anno coinvolgimento attori, peso rischio, indicazione azioni correttive, formazione metodologica rischi; 2°-3° anno applicazione azioni, misurazione, formazione, controlli)	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output
		Peso A1.2i %	Contribuire alla revisione dei Regolamento di Organizzazione e Regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output
		Peso A1.3i %	Migliorare la qualità percepita da docenti, PTA, studenti rispetto ai servizi erogati (questionari di gradimento dei servizi) anche con la realizzazione di una delle azioni dichiarate a valle dell'indagine 2014/2015	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e output
		Peso A1.4i %	Risultato di gradimento servizio erogato da parte di docenti, pta, studenti	Media gradimento servizio erogato da Unito rispetto a media gradimento servizio erogato da grandi Atenei. Per servizi non comparabili applica un tasso di miglioramento rispetto all'anno precedente

## 4.5

### 4.5.3

B) **Obiettivi individuali** (peso 30%), ossia specifici obiettivi individuali, che per l'anno 2016 corrispondono al contributo che ogni Dirigente fornisce al raggiungimento di uno o più obiettivi collegati a bisogni strategici dell'Amministrazione definiti in continuità con le attività pluriannuali pianificate e le nuove esigenze riscontrate.

Dimensione di valutazione	Peso dimensione	Sotto dimensione	Peso sotto dimensione	Ambito di intervento per la definizione degli obiettivi	Metrica
B – Obiettivi Individuali	30%	Progetti, azioni	Peso B <sub>i</sub> %	Obiettivi da ricondurre ad almeno una delle seguenti tematiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Semplificare / informatizzare / dematerializzare almeno un processo della Struttura diretta (in coerenza con progetto BPR e con le priorità indicate dai Dipartimenti nei Piani triennali)</li> <li>– Contribuire al risparmio energetico con specifiche attività (in coerenza con progetto Risparmio Energetico)</li> <li>– Contribuire al miglioramento del Sistema Contabile anche prevedendo l'implementazione di indicatori di bilancio per il cruscotto direzionale (in coerenza con progetto ECO FIN)</li> <li>– Contribuire all'evoluzione del sistema degli indicatori (in coerenza con Progetto Indicatori)</li> <li>– Contribuire alla predisposizione di interventi sinergici con enti partecipati e controllati per favorire la realizzazione di specifiche iniziative del Piano strategico</li> <li>– Completare / realizzare particolari progetti di innovazione / miglioramento di interesse di Ateneo (es. Competenze, Agenzia Formativa, etc.)</li> </ul>	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche e <i>output</i>

Nota: se non diversamente specificato, le tempistiche su cui viene misurato il SAL si riferiscono all'anno (31 dicembre 2016).

## 4.5

### 4.5.3

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

<b>Dimensione di valutazione</b>	<b>Peso dimensione</b>	<b>Sotto dimensione</b>	<b>Peso sotto dimensione</b>	<b>Criteri di valutazione</b>
<b>C – Comportamento organizzativo</b>	35%	<b>C1 – Gestione delle relazioni con le strutture di Ateneo</b>	40%	Capacità di collaborare con i responsabili delle strutture di Ateneo
		<b>C2 – Gestione organizzativa e capacità di innovazione</b>	30%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico
		<b>C3 – Capacità di migliorare il benessere organizzativo</b>	30%	Capacità di migliorare il benessere organizzativo della propria struttura



## 4.5

### 4.5.3

**D) Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni** (peso 5%), ossia la capacità di valutazione dei propri collaboratori rappresenta nella tabella seguente e dimostrata tramite:

- la capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
- una significativa differenziazione dei giudizi.

Il target per il coefficiente di variazione delle valutazioni è pari al 10%.

<b>Dimensione di valutazione</b>	<b>Peso dimensione</b>	<b>Sotto dimensione</b>	<b>Peso sotto dimensione</b>	<b>Criteri di valutazione</b>
<b>D – Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni</b>	5%	<b>D1 – Capacità di valutazione</b>	50%	Capacità di fissare obiettivi specifici, misurabili, accessibili e rilevanti, di trasmettere con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ateneo e di valutare le competenze e la performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo
		<b>D2 – Differenziazione delle valutazioni</b>	50%	Valutazioni della performance dei propri collaboratori con target annuale

## 4.5

### 4.5.3

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

Azione strategica	Peso obiettivo	Obiettivo	Peso attività	Azione	Metrica	Valore iniziale	Target
A – Assicurazione Qualità, Innovazione e Semplificazione, Sostenibilità	100%	Attuazione Piano Anticorruzione e Programma della trasparenza	25%	Redazione Piano triennale anticorruzione in ottica di integrazione e sulla base delle deliberazioni ANVUR (collegamento Piano integrato)	Stato avanzamento lavori (SAL) rispetto a tempistiche ed <i>output</i>	0%	100%
			25%	Definizione di una procedura, ed applicazione della stessa, relativa al monitoraggio delle azioni previste per i "rischi specifici" riportati nel Piano triennale anticorruzione		0%	100%
			25%	Realizzazione del piano di formazione previsto nel piano anticorruzione		0%	100%
			25%	Redazione piano di trasparenza in ottica di integrazione e sulla base delle deliberazioni ANVUR (collegamento piano integrato performance)		0%	100%

**Si rimanda all'All. 1 per il dettaglio degli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti.**

## 4.5

### 4.5.4 Obiettivi del Personale tecnico- amministrativo 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 2016, in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico con gli obiettivi del Piano Integrato con particolare riferimento ai seguenti ambiti:

- iniziative collegate al Piano Strategico 2016-2020;
- progetti strategici pluriennali 2014-2016;
- azioni connesse alle Politiche della qualità 2016-2018;
- continuità di azioni di miglioramento in ottica di assicurazione della qualità;
- indicatori di performance organizzativa delle Direzioni e dei Dipartimenti;
- ulteriori iniziative o progetti in corso che richiedano una continuità attuativa anche nel 2016.

Infine, tenuto conto che il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** prevede la valutazione anche del personale titolare di incarico retribuito e del personale di categoria B, C e D, si ricorda che nell'anno 2016 tale previsione è attuata soltanto per quanto riguarda il personale di categoria EP, prevedendo una estensione per il futuro.

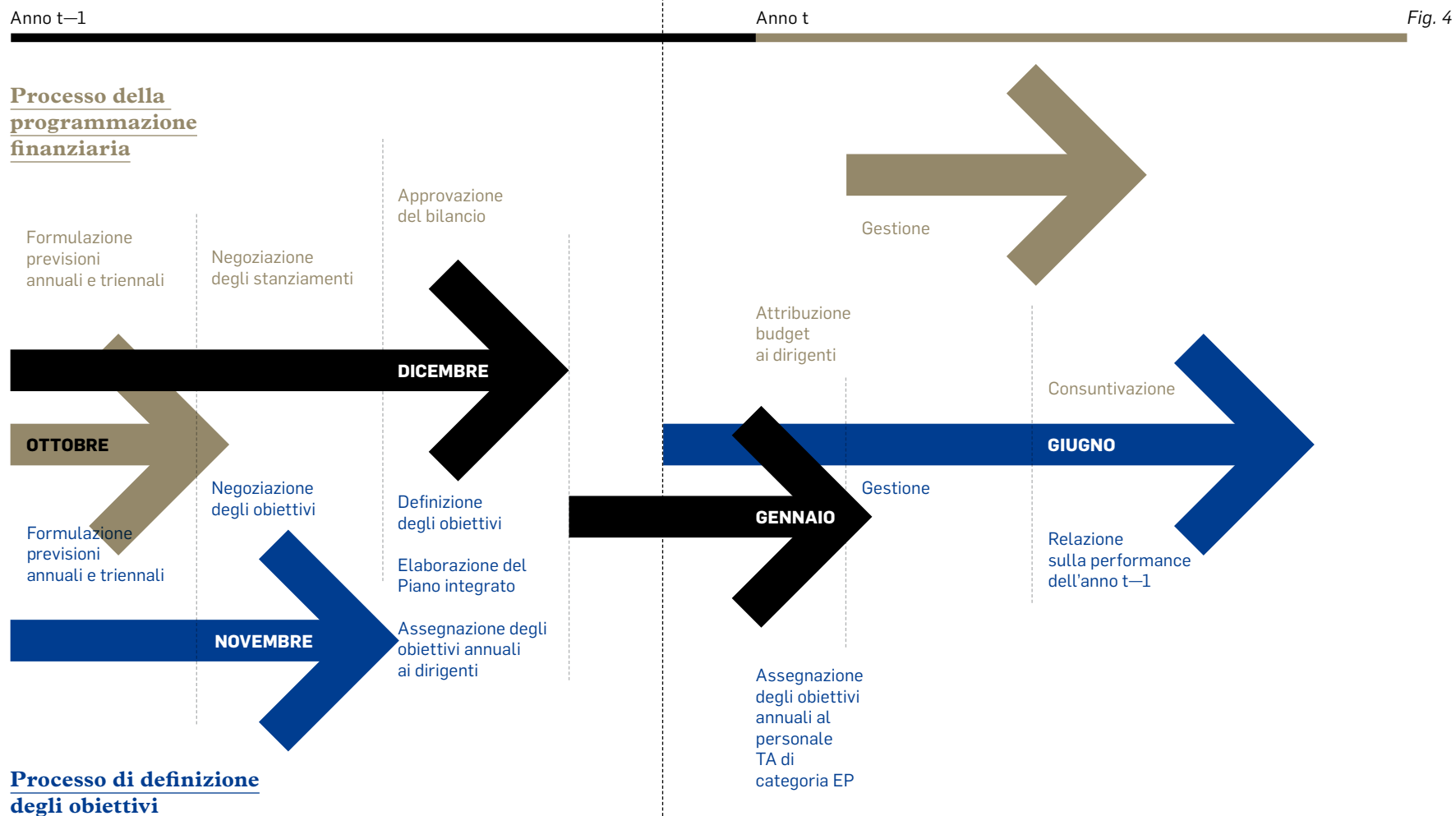




## 4.6

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

### Coerenza ciclo di programmazione e bilancio



## 4.6

Il raccordo tra gli obiettivi del Piano Integrato e il bilancio, nelle more del completamento della normativa di riferimento, e della consuntivazione del primo bilancio di contabilità economico patrimoniale ed analitica di Ateneo, prevede al momento 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 prevede di utilizzare, secondo una logica di implementazione graduale, la seguente metodologia:

- le strutture propongono l'attuazione di obiettivi di performance organizzativa legati ad attività correnti basati sul raggiungimento di specifici target rispetto a indicatori di efficienza o efficacia o di attuazione di specifiche azioni. 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 e efficacia percepita (indagini di gradimento da parte dei portatori di interesse);
- 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).



## 4.6

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 seguente).

<b>Macroprocessi di Ateneo</b>	Risorse personale tecnico amministrativo (*)	Gestione attività correnti	Sviluppo obiettivi progettuali	Totale complessivo	%
1.1.1. Ricerca scientifica e tecnologica di base	0	54.081	19.854.579	19.908.660	5,6%
1.1.2. Ricerca scientifica e tecnologica applicata	0		8.125.591	8.125.591	2,3%
1.1.3. Supporto tecnico all'attività di ricerca	14.530.926			14.530.926	4,1%
1.1.4. Supporto amministrativo ai progetti di ricerca	2.637.372		357	2.637.729	0,7%
1.1.5. Valorizzazione ricerca scientifica	296.279			296.279	0,1%
1.1.6. Internazionalizzazione docenti	228.589			228.589	0,1%
2.1.1. Orientamento in entrata	865.226			865.226	0,2%
2.1.2. Attività didattica	0	71.757.241	1.406.211	73.163.452	20,6%
2.1.3. Supporto Didattica in itinere lauree di I-II livello	7.789.296			7.789.296	2,2%
2.1.4. Supporto Formazione post-lauream	2.740.395			2.740.395	0,8%
2.1.5. Orientamento in uscita	1.353.755			1.353.755	0,4%
2.2.1. Interventi a favore studenti	521.969	6.253.713		6.775.682	1,9%
2.2.2. Internazionalizzazione studenti	688.197	3.632.269		4.320.466	1,2%
3.1.1. Supporto alla gestione ospedaliera	3.694.944	4.450.000		8.144.944	2,3%
4.1.1. Pianificazione, controllo e statistica	1.967.464	273.123		2.240.587	0,6%
4.2.1. Contabilità	5.762.628	309.690		6.072.318	1,7%
4.2.2. Affari legali e istituzionali	3.395.110	30.539.373		33.934.483	9,6%
4.2.3. Comunicazione	2.884.998	1.349.573	99.065	4.333.637	1,2%



**4.6****Macroprocessi  
di Ateneo**

	Risorse personale tecnico amministrativo (*)	Gestione attività correnti	Sviluppo obiettivi progettuali	Totale complessivo	%
4.2.4. Servizi sociali e Welfare	266.937	2.913.550		3.180.487	0,9%
4.2.5. Personale (Gestione)	6.117.502	1.370.748	10.000	7.498.250	2,1%
4.2.6. Edilizia	1.882.839	11.830.909	65.969.495	79.683.243	22,4%
4.2.7. Approvvigionamenti	2.275.555		1.174.541	3.450.096	1,0%
4.2.8. Servizi generali e logistici	6.587.596	31.838.507		38.426.102	10,8%
4.2.9. Sistemi informativi	6.158.586	4.235.011	2.629.863	13.023.459	3,7%
4.2.10. Beni museali, archivio storico e biblioteche	6.120.215	6.322.298	68.923	12.511.436	3,5%
<b>Totale risorse distribuite</b>	<b>78.766.380</b>	<b>177.130.086</b>	<b>99.338.624</b>	<b>355.235.090</b>	<b>100%</b>

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.

Fonte dati: Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria - Bilancio unico di previsione 2016.  
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 € 194.643.305

(\*) Elaborazione Direzione Programmazione Qualità e Valutazione (driver costi rilevazione GP 2014) e Direzione Bilancio, Contabilità e Tesoreria (raccordo piano dei conti – macro processi).