
PIANO INTEGRATO

2021-2023

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26/01/2021



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area Finanza e Partecipate
Area del Personale
Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2021

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	8
	2.1 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	8
	2.1.1 <i>Mandato istituzionale</i>	8
	2.1.2 <i>Missione</i>	8
	2.2 ANALISI DEL CONTESTO.....	9
	2.3 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	10
	2.3.1 <i>Opportunità</i>	10
	2.3.2 <i>Minacce</i>	11
	2.4 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	11
	2.4.1 <i>Punti di forza</i>	11
	2.4.2 <i>Punti di debolezza</i>	12
	2.5 AREE E OBIETTIVI STRATEGICI	13
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
	3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	16
	3.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE	29
	3.3 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE.....	30
	3.4 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI.....	34
4	PROCESSO DI COSTRUZIONE E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI	36
	4.1 LE FASI	36
	4.1.1 <i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	36
	4.1.2 <i>Analisi del contesto esterno ed interno</i>	37
	4.1.3 <i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	37
	4.1.4 <i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	37
	4.1.5 <i>Condivisione con gli organi di governo</i>	38
	4.1.6 <i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	38
	4.1.7 <i>Elaborazione relazione sulla performance</i>	38
	4.2 COERENZA INTERNA FRA GLI OBIETTIVI DEL PIANO.....	38
	4.3 SOSTENIBILITÀ DEGLI OBIETTIVI RISPETTO ALLE RISORSE DISPONIBILI E ALL'ORIZZONTE TEMPORALE.....	39
5	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	43
	5.1 PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E OBIETTIVI STRATEGICI 2020 – 2022	44
	5.2 RACCORDO CON LA PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	44
6	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....	46

6.1 INIZIATIVE LEGATE ALLA TRASPARENZA	46
6.2 PIANI DI COMUNICAZIONE AGGIUNTIVI	47
7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	48
7.1 SISTEMI DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE E I DIRIGENTI	48
7.2 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	50
7.3 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE DEL PERSONALE COLLABORATORE ED ESPERTO LINGUISTICO ...	51
7.4 I RUOLI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE	52
7.5 AREE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	54
8 ALLEGATI TECNICI	55
8.1 SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI/INDICATORI	55
8.2 MAPPA STRATEGICA	55
8.3 SCHEDA INDICATORI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	55
8.4 LINEE DI INDIRIZZO ANNUALI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	55
8.5 SCHEDA ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AI DIRIGENTI	55
8.6 INDICATORI DI QUALITÀ DEI SERVIZI DELLE AREE DIRIGENZIALI	55
8.7 INDICATORI DI QUALITÀ DEI SERVIZI DIPARTIMENTI	55
8.8 ATTIVITÀ 2021-22 RELATIVE AL PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	55
8.9 PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	56
9 INDICE DELLE TABELLE:	57
10 INDICE DELLE FIGURE:	57

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il decreto legislativo 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Le basi metodologiche con cui viene effettuata la valutazione sono esplicitate nel documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17/12/2020.

La competenza relativa alla valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca assegnata dal Decreto legislativo 150/2009 alla CIVIT (oggi ANAC), a seguito di quanto previsto dall’art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia*» è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Con il D.lgs 74/2017 recanti modifiche al D.lgs 150/2009 le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance delle università sono attribuite in via definitiva all’ANVUR nel rispetto dei principi contenuti nel decreto.

Nel mese di luglio 2015 L’ANVUR ha emanato le *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* per la redazione di un nuovo Piano denominato **Piano integrato**. La nuova pianificazione mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (**performance**), quella legata all’accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (**trasparenza**) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (**anticorruzione**). A questo proposito il Piano Nazionale Anticorruzione del 2017, destinato alle Università e a tutti i soggetti che incidono sulla configurazione e sul funzionamento del sistema universitario, rafforza il coordinamento e la coerenza fra il Piano della Performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione evidenziando l’importanza dell’ autonomia e differenziazione fra i due piani in relazione alle diverse finalità e responsabilità connesse, pur segnalando l’esigenza nel medio periodo di superare l’impostazione di un unico piano (piano integrato). Anche l’ANVUR nella nota di indirizzo del 20 dicembre 2017 ha recepito i suggerimenti che l’Autorità Nazionale Anticorruzione ANAC ha espresso nel Piano Nazionale in relazione alla distinzione del Piano Integrato (della performance) e del Piano di prevenzione del rischio corruttivo. L’ANVUR a questo proposito invita le amministrazioni a rafforzare il coordinamento fra i due piani continuando a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano integrato. Inoltre, il nuovo Piano Integrato punta ad una maggiore coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell’ateneo. L’utilizzo delle nuove *Linee Guida* ha comportato una semplificazione dell’indice utilizzato dal precedente Piano della Performance, focalizzando il documento sugli aspetti fondamentali di integrazione della performance.

Nel mese di dicembre 2017 l’ANVUR ha emesso la nota di indirizzo per la gestione del *ciclo della performance 2018-2020* in cui dichiara che le linee guida del 2015, che rimangono in vigore sono arricchite da alcune puntualizzazioni presenti nel documento stesso in

ottemperanza al decreto legislativo 74/2017. In particolare, il nuovo art.5 d.lgs. n.150/2009 prevede l'introduzione di "obiettivi generali" che identificano le priorità strategiche mediante "linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri", da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione. In assenza degli "obiettivi generali" le università sono invitate a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale).

A dicembre 2018 l'Anvur ha consultato gli atenei in merito alla emanazione di nuove "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università", la cui pubblicazione definitiva è avvenuta a gennaio 2019. Tale documento, rappresenta un importante passo in avanti nella definizione di una programmazione sempre più integrata degli atenei. Nello specifico Anvur suggerisce agli atenei di perseguire una integrazione sempre più puntuale fra obiettivi strategici e programmazione delle risorse economiche. Tale aspetto è stato oggetto di un interessante intervento sperimentale nei sistemi gestionali utilizzati per la realizzazione del Budget 2019-2021, ed è stato possibile realizzare un collegamento preciso fra obiettivi strategici e budget.

L'Ateneo nel mese di giugno 2019 ha adottato il nuovo Piano Strategico 2019-2021, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo e redatto in ottemperanza all'art. 1-ter della Legge 43/2005 e copre un orizzonte temporale triennale coerente con quello previsto dalle Linee generali di indirizzo del MIUR (DM 989/2019).

Il Piano integrato mutua gli obiettivi dal Piano Strategico integrandoli con le dimensioni degli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e presenta gli obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale, con la presentazione del presente Piano, l'Ateneo ha provveduto a modificare parte dei suoi obiettivi rimodulando alcuni indicatori e i relativi target.

Tali modifiche oltre a impattare sulla misurazione della Performance 2021 (Relazione sulla Performance 2021), riguarderanno anche quella 2020 (Relazione sulla Performance 2020).

Il Piano definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance esplicitando sia il processo e la modalità con cui si è arrivati alla formulazione degli obiettivi dell'amministrazione e alla loro articolazione, sia gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, esplicitando anche le metriche e il valore obiettivo di ciascun indicatore. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali). Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea), le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science), i risultati di

alcuni degli indicatori di efficienza e di customer satisfaction della rilevazione realizzata nell'ambito del Progetto Good Practice¹.

Costituiscono novità di questo piano, l'introduzione di indicatori di Performance Organizzativa riguardanti la soddisfazione degli utenti su alcuni servizi svolti dai Dipartimenti. L'allegato 8.7 descrive per ciascun dipartimento l'elenco dei servizi, gli indicatori considerati e i relativi target.

Inoltre, come richiesto dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dal DL 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio") viene inserito come allegato 8.9 il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** relativo ai necessari processi di innovazione amministrativa previsti ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

¹ L'Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti

2 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e missione

2.1.1 Mandato istituzionale

L'Alma Mater Studiorum, come afferma l'art. 1 comma 3 dello Statuto, dichiara che: "Compiti primari dell'Ateneo sono la ricerca e la didattica, attività inscindibili volte a perseguire un sapere critico aperto al dialogo e all'interazione tra le culture, nel rispetto delle libertà della scienza e dell'insegnamento. Per la sua secolare identità di Studio generale, l'Ateneo riconosce pari dignità e opportunità a tutte le discipline che ne garantiscono la ricchezza scientifica e formativa. L'Ateneo tutela e innova il proprio patrimonio culturale rispondendo alle diverse esigenze espresse dalla società."

Ai commi 4 e 5 prosegue: "Dovere dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, luogo naturale del sapere e dei saperi, è interpretare e orientare le trasformazioni del proprio tempo, garantendo l'elaborazione, l'innovazione, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze a vantaggio dei singoli e della società."

"Tali finalità e compiti sono perseguiti con il concorso responsabile, nell'ambito delle proprie competenze, di tutti i membri della comunità universitaria: studenti, professori, ricercatori e personale tecnico amministrativo. Valore preminente di riferimento per tutta la comunità è il rispetto dei diritti fondamentali della persona, che l'Ateneo si impegna a promuovere e a tutelare in ogni circostanza".

Inoltre, l'ateneo di Bologna si attiene alle indicazioni definite dalla legge che ha sancito l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile delle università italiane L.168/89 che all'art. 6, comma 4 recita: "*Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche;*" al comma 5 prosegue "*..[esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione*".

2.1.2 Missione

Alma Mater è una grande comunità di donne e di uomini che, con ruoli e con competenze diverse, operano per diffondere saperi, sperimentare tecniche, elaborare idee adatte alle trasformazioni della nostra epoca. In virtù di una storia profonda nel tempo e alimentata da una inesauribile spinta all'innovazione, Alma Mater si fonda su una vocazione alla formazione e alla ricerca che costituiscono i due fondamenti della sua vita e della sua autonomia.

A questi, si accompagna una terza missione: l'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto e di scambio con l'intera società e con il mondo del lavoro. Alma Mater, grazie alla sua struttura di Multicampus, può agire su un territorio molto vasto, e grazie alla sua vocazione internazionale è in rapporto con le più importanti università del mondo, in un continuo scambio di studenti e docenti. La formazione delle nuove generazioni, la passione

per la cultura unita a una profonda coscienza etica, la valorizzazione della pluralità delle discipline caratterizzano la missione centrale di Alma Mater e il suo ruolo di grande ateneo pubblico

2.2 Analisi del contesto

L'analisi di contesto rappresenta il primo passo di tutta la programmazione strategica. Serve a capire appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operare al meglio. È fondamentale per comprendere quali saranno i vincoli esterni ed i limiti interni alla propria organizzazione, per dare concretezza e fattibilità alla pianificazione.

Si è scelto quindi di sviluppare un'analisi interna in merito ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo e un'analisi esterna delle minacce/opportunità date dal contesto in cui l'Università di Bologna opera.

I **punti di forza** sono le caratteristiche dell'organizzazione per le quali si distingue in senso positivo.

I **punti di debolezza** sono le caratteristiche dell'organizzazione che presentano margini di miglioramento.

Le **opportunità** sono i fattori esterni che l'organizzazione può cogliere per migliorare il proprio posizionamento.

Le **minacce** sono i fattori esterni che costituiscono un vincolo nell'operare dell'organizzazione, ovvero eventi che possono influenzare negativamente la performance.

Come previsto dalle Linee Guida Anvur, la pianificazione strategica, tassello fondamentale del sistema interno di qualità, si è sviluppata nell'ambito di un percorso rigoroso e partecipato, partendo da un'attenta analisi di posizionamento basata sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori nazionali e internazionali. In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica, e con lo studio di analoghi processi posti in essere da altre istituzioni. A ciò si aggiunge il patrimonio di informazioni maturato negli anni nei diversi documenti di rendicontazione prodotti dall'Ateneo.

Nello specifico per la fase di diagnosi, sono stati presi in esame le seguenti fonti:

- andamento degli indicatori di sostenibilità previsti dai decreti attuativi legge 240/2010;
- il Bilancio unico di previsione annuale 2021 e triennale 2021-2023;
- la Relazione sulla Performance 2019
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance (Relazione AVA 2020);
- il Bilancio Sociale 2019;
- Schede ANVUR indicatori monitoraggio annuale dei Cds e indicatori di Ateneo;
- Rapporto di sintesi delle **audizioni dipartimentali** da parte del Consiglio di Amministrazione e del Presidio di Qualità sui punti di forza e di debolezza riscontrati sugli indicatori e nei processi di autovalutazione della didattica e della ricerca di ciascun dipartimento;
- Relazione del Presidio di Qualità di Ateneo e delle commissioni paritetiche studenti-docenti;
- Risultati di customer satisfaction;

- Rapporto OCSE “[Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy](#)”;
- Rapporto ISAS 2.0 Project “Preliminary Observations and Recommendations” per l’acquisizione dell’accreditamento “Comprehensive Internationalisation”;
- Relazione AVA 2020 a cura del Nucleo di Valutazione;
- Decretazione di urgenza per il contenimento dell’epidemia COVID 19.

2.3 Analisi del contesto esterno

L’Ateneo, alla luce dei buoni risultati raggiunti con la precedente programmazione nei temi della competitività della ricerca internazionale, dell’internazionalizzazione della didattica e della terza missione, intende continuare a perseguire le opportunità che emergono dall’analisi del contesto esterno. Il perseguimento di tali importanti obiettivi è stato reso più difficoltoso dalla emergenza sanitaria in corso. Nonostante il difficile contesto, la comunità universitaria è riuscita ad attuare valide strategie ed efficaci azioni gestionali di resilienza per adattare le proprie attività di didattica, ricerca e terza missione alle nuove condizioni di studio e lavoro.

2.3.1 Opportunità

- La definizione del nuovo programma quadro di finanziamento europeo, Horizon Europe, permette all’Ateneo di poter contribuire alla progettazione di nuovi modelli di cooperazione, di networking e di finanziamento della ricerca e della mobilità internazionale;
- la diffusione delle pratiche di “open-science” facilita la disseminazione e la circolazione di dati e informazioni, creando nuovi stimoli alla crescita della ricerca scientifica;
- lo sviluppo delle tecnologie digitali offre la possibilità di trasformare i processi di gestione dell’Ateneo, ripensandoli per diminuirne la complessità e aumentarne l’efficacia;
- la creazione di un partenariato forte per le attività di cooperazione allo sviluppo può consentire all’Ateneo di mettere la propria multidisciplinarietà al servizio della crescita socio-economica di aree in via di sviluppo;
- la creazione a Bologna di un “hub europeo” per il calcolo, con l’affidamento al CINECA di uno dei supercalcolatori più potenti al mondo e la creazione dell’Agenzia meteorologica europea, rappresenta un’importante opportunità di networking internazionale e attrazione di progettualità innovativa;
- l’incentivazione da parte del legislatore nazionale al perseguimento di nuove forme di lavoro agile e di telelavoro offrono la possibilità di incrementare la digitalizzazione dei processi e di accrescere il benessere lavorativo;
- Possibilità di accesso alle risorse messe a disposizione per il sistema universitario all’interno del Piano Nazionale per la ripresa e la resilienza (Recovery Plan).

2.3.2 Minacce

- La ripresa delle dinamiche stipendiali del personale docente e tecnico-amministrativo, se non adeguatamente e strutturalmente finanziata dai trasferimenti centrali, può precludere la possibilità di assicurare il trend di sviluppo dell'Ateneo sia sul piano accademico che sul piano della sostenibilità dei servizi;
- la rottura degli equilibri internazionali con l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea, l'avanzata dei nazionalismi e i crescenti attacchi all'autonomia accademica possono indebolire il sistema di cooperazione scientifica internazionale;
- la normalizzazione della mobilità internazionale a seguito dell'emergenza sanitaria, prevista non prima del 2023, rappresenta una forte minaccia alla vocazione internazionale dell'Alma Mater;
- nella inevitabile fase di transizione ad un sistema di comunicazione scientifica completamente Open Access, l'attuale assetto oligopolistico dell'editoria accademica internazionale, in particolare nelle aree disciplinari STEM (Science, Technology, Engineering and Math), può determinare problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di pubblicazione e di accesso alla documentazione, con un possibile rallentamento del processo di produzione e condivisione della conoscenza scientifica di qualità;
- i limiti all'autonomia gestionale degli atenei, sempre più assoggettati alle regole puntuali della generalità delle pubbliche amministrazioni, può mettere a rischio la tempestiva capacità dell'Alma Mater di guidare la collettività nella lunga stagione di cambiamenti conseguenti all'avvento della quarta rivoluzione industriale e alla conseguente trasformazione del mondo del lavoro e della società;
- la crisi economica e la crescita delle diseguaglianze, ancora più forte a seguito dell'emergenza sanitaria, pongono l'Ateneo davanti alla necessità di far fronte alla crescente esigenza di sostegno della comunità studentesca, in assenza di un adeguato supporto finanziario.

2.4 Analisi del contesto interno

2.4.1 Punti di forza

- La millenaria tradizione e la ricchezza del suo patrimonio culturale incoraggiano lo studio libero e indipendente, sempre originale e innovativo;
- la reputazione nazionale e internazionale ha fatto di Bologna un punto di riferimento per tutto il mondo accademico;
- la qualità diffusa della formazione e della ricerca in tutte le aree del sapere, riconosciuta da tutti i principali valutatori internazionali;
- l'Alma Mater è tra le prime università europee per studenti internazionali in scambio grazie alla sua vocazione internazionale;

- la forte integrazione con le città in cui opera ha permesso all'Ateneo di condividere obiettivi e impegni assieme a tutti gli attori del territorio sui grandi temi dell'innovazione e della vivibilità degli spazi urbani;
- la digitalizzazione dei processi, già perseguita prima dell'emergenza sanitaria, ha consentito di dare continuità ai servizi e a tutte le attività di didattica, come confermato anche dalla rilevazione della soddisfazione degli studenti.

2.4.2 Punti di debolezza

- Limitata possibilità di potenziamento della struttura gestionale collegata allo sviluppo dell'imponente piano edilizio di Ateneo anche con riferimento agli effetti dei recenti finanziamenti ministeriali.
- il patrimonio edilizio storico dell'Ateneo pur essendo un valore indiscusso per l'Ateneo e la comunità, vincola le scelte gestionali e le possibilità di adattamento alle esigenze di utilizzo degli spazi e di efficientamento energetico;
- la difficoltà di attrazione dei docenti e personale tecnico amministrativo internazionali, peraltro in parte endemica del sistema universitario nazionale, rende difficoltosa l'internazionalizzazione dei contesti formativi e di ricerca;
- la struttura associativa dei propri Alumni necessita ancora di un potenziamento e messa a sistema affinché possa sviluppare efficacemente le potenzialità di innovazione del network dei propri laureati;
- la grande capacità di attrazione dei progetti competitivi, la progettazione strategica e dei Dipartimenti eccellenti, la complessità del patrimonio edilizio, l'eterogeneità dell'organizzazione delle diverse attività didattico-scientifiche, necessitano, nonostante le azioni di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi, di un potenziamento dell'assetto gestionale non compatibile con i vincoli di reclutamento e di sottofinanziamento pubblico dell'Ateneo.

2.5 Aree e Obiettivi Strategici

La pianificazione integrata dell'Ateneo di Bologna è rappresentabile con una mappa logica che si declina in tre livelli gerarchici:

- obiettivi strategici e di base;
- strategie a azioni;
- obiettivi operativi (obiettivi delle aree dirigenziali).

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione". Queste ultime accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico di Ateneo. Inoltre è stata individuata l'area strategica denominata "Piano Direzionale" allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi trasversali alle tre Aree Formazione, Ricerca e Terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi. Nel ramo "Piano Direzionale" viene monitorata anche l'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

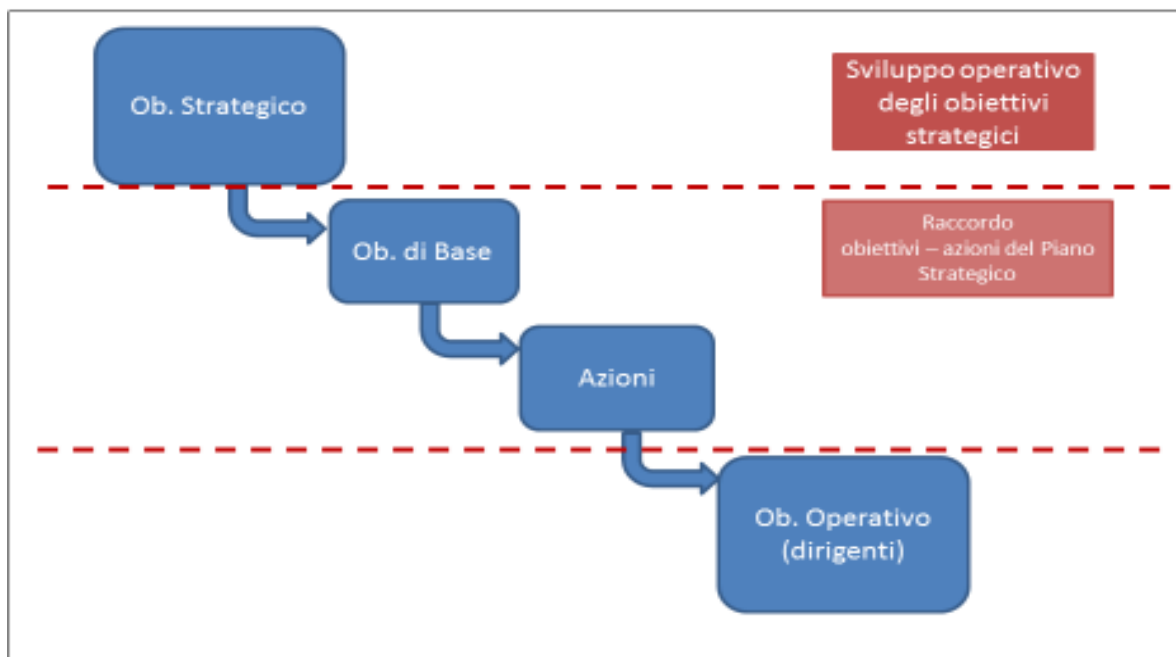
Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica, sia negli obiettivi di discontinuità collegati alla gestione, oltre che nell'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso le "linee guida ANVUR" evidenziano come occorra distinguere e supportare sia obiettivi di miglioramento (efficienza interna) sia obiettivi di innovazione (nuovi risultati). Pertanto se gli ambiti di "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione" sono di responsabilità diretta degli organi politici, dall'altro il Direttore Generale attraverso il "Piano Direzionale" cura il funzionamento dell'organizzazione presidiando l'efficacia e l'efficienza della gestione.

Al terzo livello della pianificazione sono collocati gli obiettivi di performance organizzativa di Struttura collegati ad obiettivi specifici (obiettivi operativi) che per l'Ateneo di Bologna al momento corrispondono agli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è giunto fino alla definizione di "azioni" che rappresentano un raccordo fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Tale ulteriore passaggio, legato ad esigenze interne di coordinamento, rappresenta uno strumento di gestione operativa propedeutico alla definizione puntuale degli obiettivi operativi.

Il sistema di programmazione strategica di Ateneo comprende anche uno strumento di comunicazione verso l'esterno: tramite il sito web ALMA 2021 <http://alma2021.unibo.it/> l'Ateneo monitora le azioni di attuazione degli obiettivi strategici e il loro stato di avanzamento. Le azioni individuano anche le aree amministrative coinvolte così come riassunto nell'allegato tecnico 8.2

Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici



Alcuni obiettivi operativi hanno un collegamento diretto con le aree strategiche Formazione, Ricerca e Terza missione, mentre i restanti sono collegati agli obiettivi del “Piano Direzionale” in quanto rappresentano un supporto amministrativo – gestionale fondamentale e propedeutico alla realizzazione delle strategie dell’Ateneo.

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall’Ateneo è giunto fino alla definizione di “obiettivi di base”, “strategie” e “azioni” che rappresentano un raccordo fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. Tale ulteriore passaggio, legato ad esigenze interne di coordinamento, rappresenta uno strumento di gestione operativa propedeutico alla definizione puntuale degli obiettivi operativi.

Di seguito, nella Figura 2 viene mostrato l’“albero” della pianificazione strategica e operativa dell’Ateneo fino al primo livello (obiettivi strategici) sotto le aree strategiche.

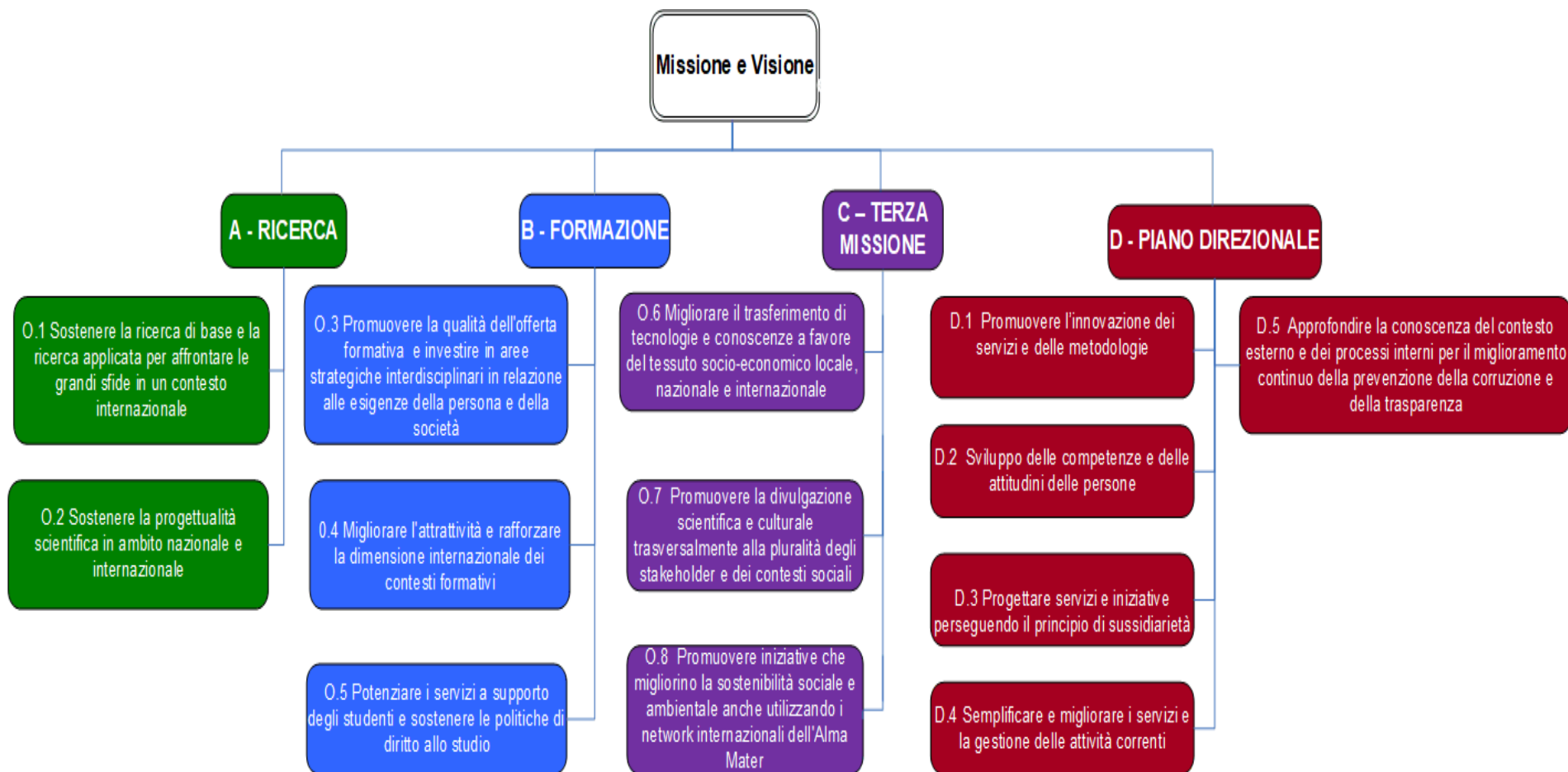


Figura 2 - Albero della Performance

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il D.lgs 74/2017 prevede più livelli di performance organizzativa collegati ad obiettivi generali e obiettivi specifici, è possibile pertanto individuare due livelli di misurazione:

- **Performance organizzativa di Ateneo** collegata ad obiettivi generali e obiettivi specifici (obiettivi strategici)
- **Performance organizzativa di Struttura (aree e dipartimenti)** collegata ad obiettivi specifici (obiettivi operativi).

3.1 Performance Organizzativa di Ateneo

Per l'Ateneo di Bologna la definizione degli obiettivi strategici avviene nel presente Piano Integrato con riferimento alle Aree Formazione, Ricerca, Terza Missione e Piano Direzionale.

La Performance organizzativa è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Agli obiettivi strategici di Formazione, Ricerca e Terza Missione sono associati uno o più indicatori e ai relativi target pluriennali (la scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della Formazione e della Ricerca e della Terza Missione, poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo). In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Agli obiettivi propri dell'Area Piano Direzionale è associato un set di indicatori volti a monitorare l'adeguatezza del servizio erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti, nonché la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio stesso. Tenuto conto dell'ambito più operativo di questi obiettivi, l'orizzonte temporale di misurazione dei rispettivi indicatori è di norma rappresentato dall'anno.

Inoltre la performance organizzativa è valutata attraverso le Linee annuali di indirizzo, contenute in allegato al Piano Integrato, che sono assegnate al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

Le tabelle seguenti esplicitano gli obiettivi e gli indicatori di formazione, ricerca, terza missione e Piano Direzionale. Parte integrante del Piano Direzionale è inoltre il monitoraggio dei servizi offerti e delle attività di carattere corrente, utilizzando strumenti di "customer satisfaction" così come richiesto dal d.lgs 74/2017.

Nelle tabelle seguenti sono riportati gli obiettivi strategici e gli indicatori riferibili all'area "Formazione" - "Ricerca" e "Terza Missione" dell'Albero della Performance. Per un esame delle metriche di calcolo degli indicatori si rimanda all'Allegato tecnico 8.1

In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale, con la presentazione del presente Piano, l'Ateneo ha provveduto a modificare parte dei suoi obiettivi rimodulando alcuni indicatori e i relativi target.

In particolare, si tratta degli indicatori relativi alla mobilità o all'attrattività internazionale i cui risultati sono condizionati dalle restrizioni imposte dalla pandemia e quindi non collegabili alle azioni dell'Ateneo. A questi si aggiunge l'indicatore sulla soddisfazione degli studenti sulle aule, che in questa fase di didattica a distanza non viene rilevato. Inoltre, i possibili ritardi nella partenza del nuovo Programma Erasmus 2021-2027, da parte delle istituzioni comunitarie, potrebbero rendere necessario fermare il monitoraggio dell'indicatore T.05 al 2020.

La scelta dell'Ateneo è comunque di monitorare questi indicatori senza che abbiano un impatto sulla performance di Ateneo: da indicatori di performance diventano dei "focus" su ambiti il cui monitoraggio viene comunque ritenuto strategico.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'indicatore T.01 "Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software", l'Ateneo ha maturato una maggiore consapevolezza delle dinamiche sottostanti il complesso mondo del trasferimento tecnologico, per tale ragione, si è ritenuto non sufficiente monitorare esclusivamente i nuovi brevetti depositati (e relative estensioni) poiché fornirebbe una visione parziale del fenomeno. Per tali ragioni la governance ha ritenuto opportuno integrare la misura con la consistenza annua del "portfolio brevetti, marchi, varietà vegetali e software" dandosi come target 2021 la consistenza complessiva del portfolio pari a 250.

Gli indicatori modificati sono i seguenti:

Indicatore	Valore Target 2021	Modifica indicatore
R.01 - Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	altri atenei 40%; esteri 18%	focus su esteri
R.03 - Numero di Dottorandi Outgoing	500	diventa focus
F.11 - Studenti di scambio incoming	Primo in Europa	diventa focus
F.12 - Studenti internazionali iscritti	9%	diventa focus
F.13 - Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	15%	diventa focus
F.14 - Studenti in Uscita	Primo in Europa	diventa focus
F.15 - Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	1.000	diventa focus
F.16 - Numero di accordi internazionali attivi	1.800	diventa focus
F.19 - Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	85%	diventa focus
T.01 - "Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software"	250	Modifica metrica
T.07 - Numero eventi dal Magazine di Ateneo	> 1.400	diventa focus

Tabella 1 Modifica Indicatori per la Rendicontazione 2020 - 2021

Tabella 2 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca

Obiettivi strategici Area Ricerca			
O.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide		O.2 Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
R.01 Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	altri atenei italiani o esteri 40%	R.09 Finanziamenti progetti nazionali e internazionali	90 MLN €
R.02 Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	560	R.10 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	indicatore qualitativo
R.03 focus Numero di dottorandi outgoing	indicatore qualitativo	R.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	indicatore qualitativo
R.04 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Mantenere valore 2018 (17%)	R.12 Percentuale di pubblicazioni in Open Access	50%
R.05 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	a) 70%; b) 90%		
R.06 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Somma della percentuale di prodotti dell'Ateneo nelle due fasce migliori (70%)		
R.07 a) % di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA; b) % di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA (Aree NON bibliometriche)	a) 65%; b) 85%)		
R.08 Nuova realizzazione spazi di ricerca	+ 15%		

Tabella 3 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (1 di 2)

Obiettivi strategici Area Formazione			
O.3 - Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo in relazione alle esigenze della persona e della società		O.4 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Numero di studenti frequentanti i corsi sulle competenze trasversali	4.000	F.09 Iscritti a LM con titolo di I livello in altro ateneo	50%
F.02 focus Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	indicatore qualitativo	F.10 Mobilità extra - regionale	50%
F.03 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	60%	F.11 focus Studenti di scambio incoming	indicatore qualitativo
F.04 Laureati stabili regolari (N anni)	55%	F.12 focus Studenti internazionali iscritti	indicatore qualitativo
F.05 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	>70%	F.13 focus Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	indicatore qualitativo
F.06 Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti	500	F.14 focus Studenti in uscita	indicatore qualitativo
F.07 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	78%	F.15 focus Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	indicatore qualitativo
F.08 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinaria	Consolidare almeno l'80% delle iniziative avviate negli ambiti distintivi (11 attività delle 14 avviate)	F.16 focus Numero di accordi internazionali attivi	indicatore qualitativo

Tabella 4 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (2 di 2)

Obiettivi strategici Area Formazione	
O.5 Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio	
Indicatori	Target triennale
F.17 Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Non inferiore al valore 2017/2018 (12,2 MLN €)
F.18 Indicatore qualitativo sulle iniziative a favore degli studenti	indicatore qualitativo
F.19 focus Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	indicatore qualitativo
F.20 Valore pro-capite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito	Valore ultimo anno 2017/2018 (≥ 510 €)
F.21 Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro	+10% rispetto alla media 2015-2018 (288)
F.22 Abbandoni degli studi entro il secondo anno	Scendere sotto il 10%
F.23 Partecipazione degli studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche	Tasso di risposta (studenti + presidenti): superiore al 60% Almeno 85% dei rispondenti (solo studenti) che ha partecipato ad almeno 50% delle sedute

Tabella 5 Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Terza Missione

Obiettivi strategici Area Terza Missione			
O.6 Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale		O.7 - Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
T.01 Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software	250	T.06 Stato di avanzamento delle azioni collegate	indicatore qualitativo
T.02 Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	maggiore di 35	T.07 focus Numero eventi dal Magazine di Ateneo	indicatore qualitativo
T.03 Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	30 MLN €	T.08 Stato di avanzamento delle azioni collegate	indicatore qualitativo
T.04 Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	Maggiore di 2.300		
T.05 Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	Mantenere 40		

Tabella 5 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Terza Missione (2 di 2)

Obiettivi strategici Area Formazione	
<i>O.8 Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale anche utilizzando i network internazionali dell'Alma Mater</i>	
Indicatori	Target triennale
T.09 Monitoraggio indicatori di sostenibilità	a1): +15% energia elettrica prodotta dall'Ateneo a2): mantenere il 100% di energia elettrica acquisita da fonti rinnovabili b): almeno 10% di studenti rispondenti questionario mobilità e non scendere sotto il 70% di utilizzo mezzi sostenibili c): 50 erogatori di acqua installati per eliminazione bottiglie di plastica
T.10 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
T.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo

Tabella 6- Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale D.1 – D.5.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale			
D.1 Promuovere l'innovazione dei servizi e delle metodologie		D.2 Sviluppo delle competenze e delle attitudini delle persone	
Indicatori	Target annuale	Indicatori	Target annuale
K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	Maggiore del 65%	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	Maggiore del 65%
D.3 Progettare servizi e iniziative perseguendo il principio di sussidiarietà			
Indicatori	Target annuale		
K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	Maggiore del 65%		
D.4 Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti			
Indicatori	Target annuale		
K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti e Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati nella tabella che segue	Maggiore del 65% per il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali e per i servizi i target sono formalizzati nella tabella che segue		
D.5 Approfondire la conoscenza del contesto esterno e dei processi interni per il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza			
Indicatori	Target annuale		
K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.5 raggiunti	Maggiore del 65%		

Tabella 7 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Target
CONTABILITA'	<i>Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	32,06 gg	29,15 gg	29,69 gg	Non superiore a 60 gg

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/2019	Valore 2020	Target
Comunicazione	<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	4,08	4,39	Non inferiore a 4
	<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	2018: 4,13 2019: 4,02	4,38	Non inferiore a 4

² Indicatore mutuato dal Progetto Good Practice.

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore GP	Target
Personale	<i>. Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	4,05	4,49	4,17	In media con gli atenei partecipanti

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Target
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti alle convenzioni per i trasporti gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA	45,4%	43,9%	45,8%	FOCUS monitorato per la sua valenza strategica
	<i>Grado di utilizzo della polizza sanitaria</i>	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA	Polizza non attiva	Polizza non attiva	60,9%	Maggiore del 50%

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Target
APPROVVIGIONAMENTI	Costo pulizia al metro quadro	<i>Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni²</i>	9,5€	8,5€	9,1€	non superiore al valore UNIBO 2018 (8,5€)
	Fitti passivi	Totale spese non superiore a media ultimo triennio	8.639.961€	4.528.516€	3.752.268€	Non superiore a 4 mln
	Efficientamento processi d'Acquisto	1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine 2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine				Da definire dal 2022 e monitorare solo i dipartimenti in sperimentazione

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/2019	Valore 2020	Target
Sistemi informativi	<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	4,54	4,67	non inferiore a 4
	<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (1 anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	2018: 4,4 2019:4,23	4,52	non inferiore a 4

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Target
Edilizia	<i>Rispetto dei cronoprogrammi</i>	Gare di Appalto Espletate nell'anno	nd	10% in più rispetto al 2020

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Target
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	4	4	4	Non superiore al valore medio ultimo triennio (4)

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/2019	Valore 2020	Target
Biblioteche	<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	4,82	4,96	NON INFERIORE A 4,5
	<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	2018: 4,47 2019:4,57	4,56	NON INFERIORE A 4,5

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/2019	Valore 2020	Target
SERVIZIO DI SEGRETERIA STUDENTI	<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito "in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 ²	2018: 3,65 2019: 3,71	3,89	NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89)
SERVIZI DI ATENEO PER GLI STUDENTI	<i>. Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 ²	2018:4,18 2019:4,14	4,32	Non inferiore a 4

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente.

Gli indicatori individuati sono nella Tabella 8, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. Metrica: Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente	valore superiore alla media dei grandi Atenei
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.
Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo. Metrica: media dei giudizi degli studenti (1 anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6	valore non inferiore a 4

Tabella 8 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo

Tali indicatori saranno utilizzati anche per l'incentivo legato alla Performance Organizzativa del personale collaboratore ed esperto linguistico come previsto nel contratto integrativo collettivo.

Inoltre all'interno del contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo è stata definita una modalità di erogazione dell'Indennità Mensile Accessoria al personale appartenente alle categorie contrattuali B-C-D, finalizzata a promuovere un miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione e della qualità dei servizi nonché ad incentivare la continuità lavorativa e l'effettività della prestazione. Tale indennità viene corrisposta in considerazione dei risultati relativi alla qualità della didattica e della ricerca raggiunti nell'anno precedente dall'Ateneo, attestati dal fatto che l'incidenza dell'Ateneo di Bologna sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) risulta superiore rispetto all'incidenza sulla quota base (rapporto quota premiale su quota base maggiore di 1).

Indicatori	Target di raggiungimento
Incidenza di UNIBO sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario sull'incidenza di Unibo sulla quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario <i>Metrica: rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota base FFO Unibo su totale quota base FFO".</i>	maggiore di 1

Tabella 9 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria

Quanto previsto nel piano sarà prontamente modificato nel caso in cui la contrattazione per la sottoscrizione del contratto integrativo apporterà modifiche rispetto a quanto sopra esplicitato agli istituti incentivanti.

3.2 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale

Per le Aree è misurata attraverso l'assegnazione al dirigente dell'area degli obiettivi operativi. Alcuni di questi hanno un collegamento diretto con gli obiettivi strategici della Formazione, Ricerca e Terza Missione, e consentono di individuare e misurare il contributo di ciascuna area al perseguimento degli stessi; altri discendono dagli obiettivi strategici propri del Piano Direzionale che a loro volta tengono conto di esigenze di innovazione tecnologica e organizzativa nelle strutture, dell'innovazione nei servizi offerti, di eventuali criticità rilevate nei principali processi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, ma anche di esigenze di sviluppo delle competenze del personale, e rappresentano progetti volti quindi a garantire l'innovazione, il miglioramento e il mantenimento dell'azione amministrativa.

Alle Aree sono anche assegnati obiettivi di miglioramento della qualità complessiva dei servizi erogati. La loro misurazione avviene attraverso la somministrazione ai Direttori di Dipartimento di un questionario di customer satisfaction. Inoltre, per la maggior parte delle Aree dell'Amministrazione Generale, sono sperimentalmente introdotti obiettivi legati al miglioramento di specifici servizi. Questi ultimi, al momento, non entreranno a far parte della valutazione individuale dei dirigenti. Nell'allegato 8.6 sono esplicitati per ciascuna area i servizi, il monitoraggio degli ultimi due anni e i relativi target attesi. La misurazione dei risultati ottenuti avverrà a seguito della somministrazione del questionario compilato:

- da parte al personale docente (compresi dottorandi e assegnisti) e del personale tecnico amministrativo a febbraio/marzo 2022;
- da parte degli studenti nella seconda metà del 2021.

3.3 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il Piano Direzionale 2021, strettamente integrato con il Piano Strategico, è stato definito a partire da linee di indirizzo prioritarie e trasversali a tutte le aree amministrative e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR e con le azioni strategiche di mandato, tenendo conto del contesto multicampus dell'Ateneo.

Queste linee di indirizzo sono state concordate all'interno del gruppo dei dirigenti perseguendo, in continuità con l'anno precedente e sulla spinta delle innovazioni introdotte anche a causa dell'emergenza epidemiologica, le strategie di internazionalizzazione, sostenibilità e in particolare di **digitalizzazione**. Altri obiettivi del piano direzionale sono invece riconducibili alle dimensioni più strettamente gestionali.

L'Allegato Tecnico 8.5 sintetizza gli obiettivi operativi assegnati e mostra come questi siano collegati agli obiettivi strategici sia di area di Piano Strategico (formazione, ricerca, terza missione) che di area di Piano Direzionale. Ogni obiettivo deriva anche dalle azioni Alma 2021, le azioni di più stretta attuazione degli obiettivi strategici, evidenziando come l'attività amministrativa supporti la realizzazione delle strategie di Ateneo e non sia avulsa da queste, ma strettamente integrata e al loro servizio. Nell'ultima colonna dello schema che riassume gli obiettivi operativi, si è cercato di illustrare brevemente il contributo di ognuno di essi agli obiettivi strategici di riferimento indicati.

Inoltre, gli obiettivi operativi sono stati conclusi parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2021 e alla programmazione del personale, per un'attenta valutazione della sostenibilità delle azioni da intraprendere.

La digitalizzazione dei processi e dei servizi, già da tempo intrapresa dall'Ateneo come vera e propria Agenda Digitale, come si è accennato, a causa dell'emergenza sanitaria che ha imposto da un giorno all'altro la realizzazione da remoto di ogni tipo di attività, ha avuto nel corso del 2020 un'accelerata improvvisa, dettata dalla necessità ma anche dal grande sforzo messo in atto sui sistemi informatici. Proseguendo su questa strada si evidenziano nel piano 2021 obiettivi quali:

- *Implementazione della gestione telematica dei procedimenti elettorali per il rinnovo degli Organi di Governo;*
- *Realizzazione di un modello blended di erogazione dei servizi di Segreteria Studenti;*
- *Sistematizzazione degli interventi di orientamento e tutorato;*
- *Consolidamento delle fonti a supporto della ricerca e dei sistemi informativi a supporto dei processi relativi a ricerca e innovazione;*
- *Realizzazione di un sistema di sportelli virtuali;*
- *Sviluppo di un insieme di sistemi e servizi per la didattica asincrona;*
- *Mobilità internazionale: revisione in funzione del Programma Erasmus 2021/27;*
- *Supporto al nuovo assetto organizzativo delle Scuole di Specializzazione Mediche.*

Sono sempre presenti obiettivi legati ad azioni strategiche di sostenibilità:

- *Piano di efficientamento energetico;*
- *Insedimenti sportivi;*
- *Presidio Bandi Ministeriali per l'Edilizia;*

e di internazionalizzazione:

- *Mobilità internazionale: revisione in funzione del Programma Erasmus 2021/27;*
- *Processo immatricolazione studenti internazionali;*
- *Favorire lo sviluppo di azioni di internazionalizzazione a livello dipartimentale.*

Altri obiettivi perseguono come sempre l'esigenza di razionalizzare i servizi, i sistemi gestionali e i processi, promuovendone anche l'innovazione e mirando a un miglior rapporto centro-periferia, secondo un principio di sussidiarietà nonché a risparmi in termini organizzativi, di FTE e naturalmente di costi:

-Sviluppare il supporto ai processi di acquisto all'interno delle strutture: supportandole nella semplificazione e razionalizzazione dei processi di acquisto;

-Interventi per la valorizzazione della categoria professionale degli esperti ed operatori contabili, in continuità con le azioni intraprese nel 2020;

-Azioni di razionalizzazione e consolidamento dei servizi comuni alle 4 sedi dei Campus della Romagna;

-Attivazione Service globale a supporto del CIRSA – Centro Interdipartimentale di Ricerca per le Scienze Ambientali, Ravenna;

-Messa a punto di strumenti/funzioni di presidio della sostenibilità di bilancio delle azioni dell'Ateneo;

-Consolidamento dell'assetto organizzativo dell'area e rafforzamento del supporto ai dipartimenti medici;

-Portierato evoluto.

Obiettivi di razionalizzazione si esplicano anche con riguardo al patrimonio dell'Ateneo in termini immobiliari e di intervento logistico:

-Progetto Aule, progetto pluriennale avviato nel 2020;

-Ottimizzare la gestione fiscale patrimoniale per la riduzione del prelievo – analisi fiscalità di terza missione;

-Razionalizzazione sedi Magazzini e Depositi centrali di Ateneo – Acquisizione nuovo immobile ad uso deposito centrale;

-Avvio Fase II insediamento del Distretto Battiferro.

Alcuni obiettivi puntano in modo molto sfidante ad incrementare le risorse:

-Incrementare risorse e imprenditorialità: in termini di collaborazioni industriali e fatturato su spin off e start up;

-Acquisizione fondi europei per la ricerca, con particolare riferimento al Programma quadro di ricerca e innovazione europeo.

Altri obiettivi sono orientati alla persona, mirano allo sviluppo delle competenze e attitudini e alla conciliazione tra vita privata e vita professionale:

-Attuazione di forme flessibili di lavoro, dal telelavoro allo smart working;

-Creazione di un elenco di esperti per la partecipazione a commissioni di concorso di Ateneo e linee guida per lo svolgimento dei lavori della commissione.

Infine, obiettivi del piano discendono anche dalla necessità di adempiere a disposizioni legislative aventi impatto sulle responsabilità dirigenziali, quali, ad esempio, quelle in materia di trasparenza e di prevenzione dei fenomeni corruttivi, di sicurezza e di amministrazione.

Si fa presente che il piano direzionale degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso di realizzazione da parte delle aree amministrative, ma focalizza l'attenzione sulla parte di progettazione/discontinuità su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato. Tale piano è affiancato infatti da un parallelo insieme di azioni definite e concordate all'interno del gruppo dirigente che mette in evidenza attività che si ritengono comunque strategiche e fondamentali, da implementare nell'anno 2021, o perché prodromiche a obiettivi futuri, ipotizzabili a partire dall'anno 2022, o comunque rilevanti per l'impatto sugli assetti organizzativi e gestionali. I risultati concretamente ottenuti relativamente a queste attività saranno presi in considerazione dal Direttore Generale nella sua valutazione dei singoli dirigenti, nella quota della valutazione discrezionale.

Talune attività, come si diceva, sono prodromiche a obiettivi futuri, rispetto ai quali si inizierà quest'anno una fase di studio di fattibilità e analisi, come ad esempio analisi di processi che saranno preliminari ad obiettivi 2022 dell'ambito agenda digitale. Rientrano in questo ambito attività quali:

- **Digitalizzazione del fascicolo di pagamento:** attività che intende sviluppare e attuare un workflow digitale che garantisca la gestione sistematizzata del processo documentale collegato al flusso dei pagamenti e degli incassi;
- **Ottimizzare la base dati del Patrimonio (PAL) per una migliore gestione patrimoniale degli immobili, nonché ai fini della programmazione degli spazi e del presidio degli appalti di servizio:** attività che si prefigge un riassetto organico dello strumento per ottenere una maggiore conoscenza delle caratteristiche del patrimonio e degli spazi utilizzati, con una maggiore sinergia nelle attività di gestione e patrimoniali che consentiranno una riduzione degli oneri economici e gestionali dell'Ateneo;
- **Reingegnerizzazione del processo di individuazione delle coperture finanziarie della Programmazione Didattica:** attività che si lega alla semplificazione e all'innovazione di servizi e metodologie e ha come finalità la reingegnerizzazione completa, in un'ottica "digital first", di un processo fortemente trasversale ed estremamente oneroso nonché il miglioramento dell'efficienza e della qualità dei processi connessi (gestione di docenti a contratto e tutor).

Altre attività collegate a sviluppi futuri sono ad esempio quelle legate all'**implementazione del sistema di valutazione permanente della performance** per tutto il personale tecnico-amministrativo e all'**Open Science**. Altre ancora sono più collegate a misure di sviluppo di assetti e competenze, come ad esempio azioni sul modello organizzativo dei **research manager e manager di dottorato**, interventi sul **Regolamento di Organizzazione** di Ateneo e sulle linee guida per il riconoscimento e la valutazione delle **posizioni di responsabilità**, proposte di formazione linguistica per il personale e azioni legate all'inclusione di persone con disabilità o fragilità lavorative e/o personali.

Affianca il piano degli obiettivi 2021 l'introduzione di una serie di azioni derivanti dal "Piano delle Azioni Positive" (Allegato Tecnico 8.8) così come proposto dal Comitato Unico di

Garanzia. L'attuazione di tali azioni sarà oggetto di rendicontazione nella Relazione sulla Performance 2021, in particolare all'interno del Bilancio di Genere. Sarà inoltre un ulteriore elemento di valutazione nella quota discrezionale da parte del Direttore Generale.

Sotto il profilo metodologico il piano è stato definito con particolare attenzione a:

- razionalizzazione del numero degli obiettivi, da 1 a 3 per area;
- riferimento principalmente ad attività di discontinuità;
- definizione puntuale da parte delle aree capofila anche delle specifiche azioni delle singole aree coinvolte, in caso di concorso di più aree sul singolo obiettivo;
- definizione, là dove possibile, di indicatori di tipo quantitativo, che permettano una precisa misurazione dell'output ottenuto, sulla base quindi di un target di partenza di riferimento (in altri casi sono stati privilegiati indicatori tipo cronoprogramma).

Complessivamente il piano contiene 30 obiettivi, attribuiti ai 16 dirigenti in organico nel 2021. Il dettaglio degli obiettivi assegnati è riportato nell'Allegato Tecnico 8.5 al presente documento, unitamente ai pesi attribuiti ai singoli obiettivi o ai contributi delle aree coinvolte. Si evidenzia come spesso il contributo si configura come "normale collaborazione" tra le aree, quindi senza attribuzione di un peso ai fini della valutazione. In media un'area si vede pesata su circa sei obiettivi o contributi.

3.4 Performance organizzativa dei Dipartimenti

L'Ateneo di Bologna ha una struttura molto complessa e articolata in dipartimenti, scuole e centri di ricerca interdipartimentali. Il Piano Strategico concepisce gli indicatori di Formazione, Ricerca e Terza Missione in una visione unitaria dell'Ateneo. Anche se non formalizzata, vi è, per ciascun obiettivo di base, una previsione di quali saranno le implicazioni sulle attività delle diverse strutture nei diversi ambiti scientifico-disciplinari. Tale visione è oggetto delle interlocuzioni politiche, propedeutiche alla definizione degli obiettivi, fra il Magnifico Rettore e sui Prorettori e Delegati e i Direttori delle strutture dipartimentali.

La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD): nella prima sezione del documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di ricerca e terza missione alla luce degli obiettivi fissati dal Piano Strategico di Ateneo. Inoltre per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio. La scelta degli indicatori viene fatta a partire da un cruscotto Strategico Dipartimentale in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare.

Lo strumento della SUA-RD, quindi, viene utilizzato per far convergere la programmazione di tutte le strutture dipartimentali dell'Ateneo verso gli obiettivi del Piano Strategico. Si tratta di un passaggio delicato e che viene fatto rispettando da un lato la necessità di stabilire una direzione comune a tutte le strutture e a tutti gli ambiti scientifici, dall'altro rispettare l'autonomia che lo Statuto riconosce a ciascun Dipartimento e le peculiarità di ogni ambito scientifico-disciplinare.

Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD ed è discusso nell'ambito del processo di audizione dipartimentale con il Consiglio di Amministrazione, la Governance di Ateneo, il Presidio di Qualità e il Nucleo di Valutazione. Esito dell'audizione è un "report sintetico" che evidenzia punti di forza e gli ambiti di miglioramento di ciascun dipartimento per didattica, ricerca e terza missione.

In aggiunta agli obiettivi ed indicatori di risultato derivanti dal Piano Strategico, in via sperimentale, l'Ateneo introduce obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti dei servizi erogati dalle strutture.

Il modello di rilevazione utilizzato adatta il questionario "Good Practice" alle peculiari esigenze dell'Alma Mater e della sua organizzazione interna.

Per il 2021 sono stati individuati i seguenti macro ambiti e servizi:

Macro ambito: **Servizi amministrativi e gestionali**

Servizio: Acquisto di beni e servizi

Servizio: Assegni di ricerca, incarichi e collaborazioni (borse di studio)

Servizio: Missioni

Servizio: Servizi di posta

Macro ambito: **Servizi di supporto alla ricerca**

Servizio: Progetti nazionali e internazionali - gestione (budget e rendicontazione)

Macro ambito: **Servizi di supporto tecnico**

Servizio: Servizi di supporto tecnico alla ricerca

Su questi servizi i dipartimenti definiscono obiettivi di miglioramento sulla base dell'attuale posizionamento del dipartimento.

Nell'allegato 8.7 sono esplicitati gli obiettivi e i target di performance organizzativa relativi alla soddisfazione degli utenti.

La misurazione dei risultati ottenuti avverrà a seguito della somministrazione del questionario compilato da parte al personale docente (compresi dottorandi e assegnisti) a febbraio/marzo 2022.

4 PROCESSO DI COSTRUZIONE E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

4.1 Le fasi

Di seguito sono esplicitate le fasi che costituiscono il processo adottato dall'Ateneo



Figura 3 – Processo di costruzione degli obiettivi

4.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione

L'identità dell'organizzazione è definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano Strategico" al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell'Ateneo. La Missione e la Visione dell'Ateneo sono proposte dal Rettore e condivise con tutti gli Organi Ausiliari di Ateneo, approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato Accademico. Ad oggi la Missione e la Visione sono state definite nel Piano Strategico 2019 – 2021 e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano Strategico.

4.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno viene sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica e annualmente arricchita dalle principali novità normative e organizzative. Tale analisi è necessaria per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.

Gli uffici dell'Area Finanza e Partecipate sono incaricati dello sviluppo e redazione dell'analisi di posizionamento successivamente condivisa con i principali referenti politici dell'Ateneo. Le risultanze finali dell'analisi seguono l'iter di approvazione del "Piano Strategico".

4.1.3 Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie

Nel "Piano Strategico" le strategie e i relativi obiettivi sono proposti dal Magnifico Rettore e dai referenti politici di Ateneo, individuati sulla base degli ambiti tematici di responsabilità. Il Piano viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico e degli Organi Ausiliari.

Nel corso dell'iter di definizione degli obiettivi e degli indicatori, viene effettuata una verifica di fattibilità con la Direzione Generale e i Dirigenti di riferimento. Per poter misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi sono definiti degli indicatori di monitoraggio, seguendo l'iter previsto per l'approvazione del "Piano Strategico".

Gli obiettivi strategici delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione" sono stati mutuati dal Piano Strategico 2019 – 2021.

Per definire la mappa strategica sono stati individuati gli obiettivi strategici che esprimono le linee guida alle quali l'Ateneo intende ispirarsi. Questi ultimi sono stati articolati in obiettivi di base che indicano le modalità di realizzazione degli stessi obiettivi. Per ciascun obiettivo di base sono individuate una o più azioni strategiche da attuare. Le azioni strategiche rappresentano le modalità di attuazione degli obiettivi del Piano Strategico nel periodo di mandato del Magnifico Rettore. Gli obiettivi dei dirigenti sono l'applicazione amministrativo-gestionale delle azioni strategiche.

Gli obiettivi del "Piano Direzionale" comprendono obiettivi trasversali e di supporto alle aree formazione, ricerca e terza missione, o obiettivi finalizzati al miglioramento e mantenimento dell'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

4.1.4 Definizione degli obiettivi e dei piani operativi

Gli obiettivi operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti, e discendono dagli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione".

L'iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2021 è partito nel mese di settembre 2020, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2021 in corso di definizione.

In una prima fase i dirigenti hanno proposto l'articolazione degli obiettivi, tenendo conto sia delle linee guida indicate dal Direttore Generale sulla base delle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione e dalle indicazioni del Magnifico Rettore, sia dall'orientamento dei prorettori di riferimento con i quali il dirigente si confronta.

In seguito, il Direttore Generale ha proposto ai dirigenti ulteriori integrazioni, emendamenti e osservazioni inerenti gli obiettivi. Sulla base di un'ulteriore fase di negoziazione, il Direttore ha messo a punto la proposta finale del Piano, cui fa seguito la consultazione con il Magnifico Rettore, i Prorettori, i Delegati del Rettore.

4.1.5 Condivisione con gli organi di governo

Il Piano Integrato viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale.

4.1.6 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno

L'Ateneo utilizza tutti i canali di informazione e comunicazione, quali il sito istituzionale, l'intranet, la newsletter d'informazione periodica e le comunicazioni agli organi, per divulgare il Piano Integrato ai portatori d'interesse dell'università.

4.1.7 Elaborazione relazione sulla performance

La relazione esplicherà il raggiungimento o meno degli obiettivi contenuti nel Piano seguendo i principi illustrati all'interno del Sistema di Valutazione e misurazione della Performance e gli indicatori con relativi target definiti nel Piano.

Il documento potrà essere un utile supporto all'aggiornamento annuale del Piano Integrato.

4.2 Coerenza interna fra gli obiettivi del Piano

Le linee guida ANVUR prevedono l'esplicitazione degli eventuali compromessi (*trade-off*) sottesi al raggiungimento degli obiettivi: insito in ogni fase di pianificazione è lo studio delle possibili correlazioni positive o negative fra gli obiettivi oggetto della pianificazione. Inoltre le correlazioni vanno ricercate più in generale nell'intero sistema per evitare che il perseguimento di determinati obiettivi possa comportare dei disequilibri in altri ambiti. La pianificazione strategica, nella sua fase di realizzazione, contempla una prima identificazione e gestione dei possibili *trade-off* insiti negli obiettivi e nelle azioni strategiche. Nella successiva fase di definizione degli obiettivi operativi dei dirigenti viene effettuata una microanalisi degli obiettivi con la conseguente gestione puntuale dei *trade-off*. È ciò che succede, ad esempio, con gli obiettivi dell'ambito di information technology (IT): con lo scopo di prevenire l'insorgenza di possibili *trade-off*, vengono definiti in coda alla definizione di tutti gli altri obiettivi. Il principio alla base di questo metodo di pianificazione è che i processi di sviluppo IT di Ateneo sono strumentali agli altri processi gestionali e quindi devono essere pianificati in maniera sinergica a tutti gli altri in modo da convergere verso un'unica direzione prospettica.

4.3 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale

Il raccordo tra il Sistema e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica e di ricerca, e che vanno dalla fase di preconsuntivo (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

Nella fase di preconsuntivo le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto al budget preventivato sull'anno, questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi oppure una rimodulazione del budget o delle attività permettendo all'Ateneo, con un più stringente controllo, di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

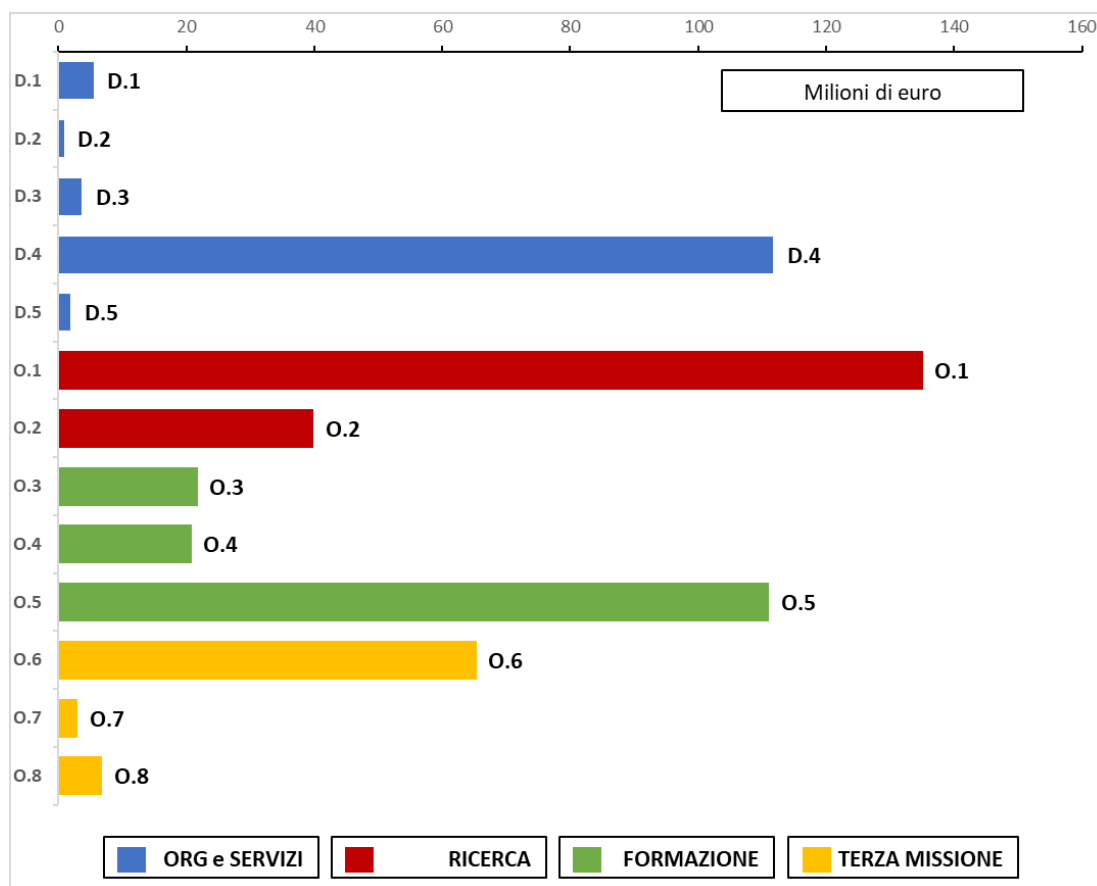
In tale fase viene effettuata anche una pre-valutazione delle necessità di risorse, riferite al triennio, per il perseguimento degli obiettivi strategici e per le necessità della gestione corrente, nel quadro di un progressivo affinamento delle capacità previsionali di spesa, al fine di assicurare al governo dell'Ateneo il maggior margine d'azione possibile nell'allocazione della quota discrezionale del budget complessivo.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di preconsuntivo). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato un obiettivo di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico e di base. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi strategici.

L'integrazione, sempre più puntuale, fra obiettivi strategici e programmazione delle risorse economiche, è anche uno dei punti centrali delle ultime "Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università". Il documento Anvur rappresenta un importante passo in avanti nella definizione di una programmazione sempre più integrata degli atenei.

Nel grafico riportato in Figura 4 è rappresentato l'investimento dell'Ateneo per il perseguimento delle aree strategiche, al netto dei costi sostenuti per il personale. Il grafico evidenzia lo sforzo dell'Ateneo nel potenziamento dei servizi per gli studenti, inclusivo degli investimenti 2021 per la realizzazione dei nuovi plessi didattici con aule e laboratori e dei nuovi

studentati. Importanti anche gli interventi per il supporto alla ricerca di base, e al potenziamento dei servizi.



O.1	Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale
O.2	Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale
O.3	Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società
O.4	Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi
O.5	Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio
O.6	Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale
O.8	Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale anche utilizzando i network internazionali dell'Alma Mater
O.7	Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali
D.1	Promuovere l'innovazione dei servizi e delle metodologie
D.2	Sviluppo delle competenze e delle attitudini delle persone
D.3	Progettare servizi e iniziative perseguendo il principio di sussidiarietà
D.4	Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti
D.5	Approfondire la conoscenza del contesto esterno e dei processi interni per il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Figura 4- Investimento Ateneo per 2021: vista obiettivi strategici

La disaggregazione dei dati per tipologia di struttura organizzativa mostra come Dipartimenti e Altre Strutture ex art. 25 (con preponderanza dei Centri Interdipartimentali di ricerca industriale) investano gran parte del loro budget per gli obiettivi della ricerca. Le Aree dell'Amministrazione Generale e le Aree di Campus, invece, investono metà dei rispettivi budget nelle attività trasversali di organizzazione e miglioramento continuo dei servizi. Il finanziamento della didattica e della terza missione è invece trasversale a tutte.

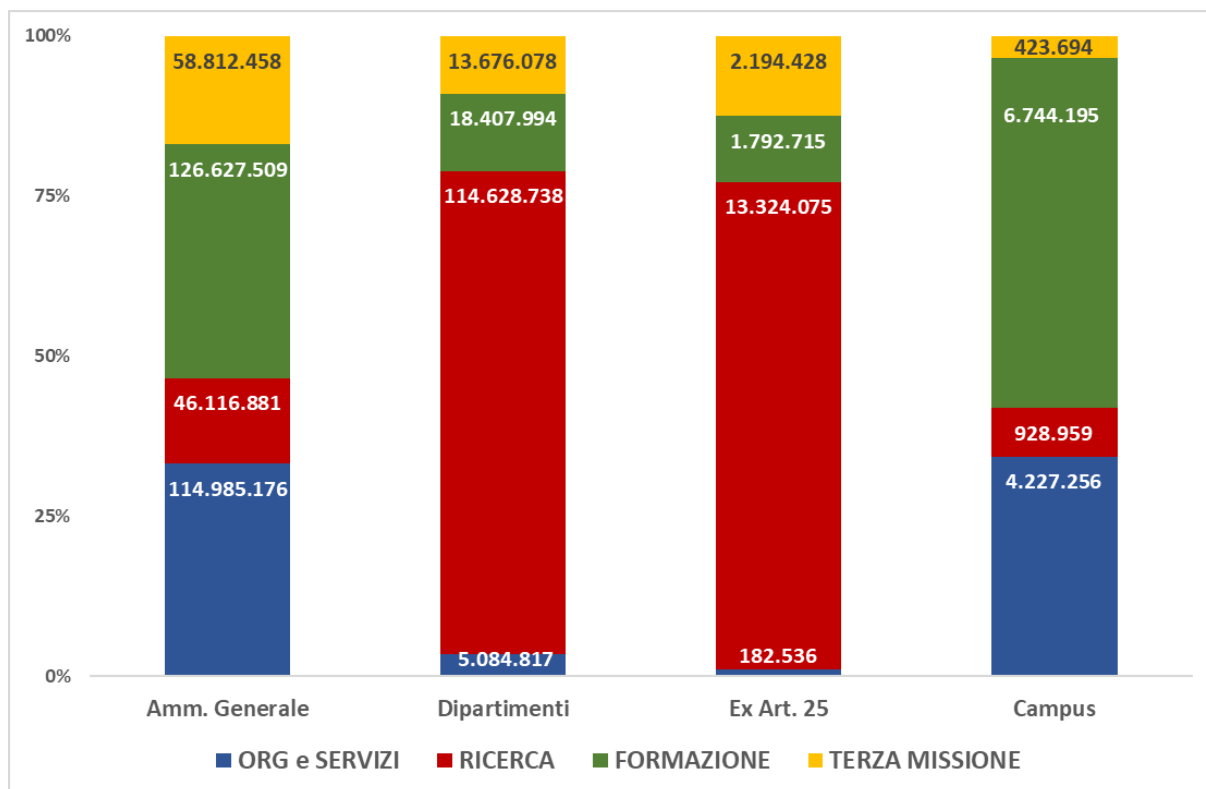


Figura 5- Investimento Ateneo per 2021: vista per strutture organizzative

Il bilancio di previsione 2021 vuole garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica. In particolare il bilancio di previsione ha inteso perseguire le seguenti finalità coerenti al Piano Strategico:

- garantire la sostenibilità degli interventi prioritari delle Aree Dirigenziali Bologna e dei Campus per il triennio 2021-2023
- confermare per il 2021 le assegnazioni per i Dipartimenti al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate;
- confermare per il 2021 le assegnazioni di funzionamento proposte per le altre strutture di Ateneo, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate;

- garantire il turnover del personale al 100% e al contempo garantire le risorse necessarie connesse alla ripresa della dinamica salariale (incrementi stipendiali e passaggi di classe)
- sostenere la programmazione delle opere edilizie in approvazione, confermando il criterio prevalente di ricorso all'utilizzo dei mezzi di indebitamento, oltre all'utilizzo delle riserve vincolate derivanti dagli esercizi passati destinate al budget degli investimenti
- garantire gli interventi strategici e finanziare i progetti relativi al piano strategico (aggiuntivi rispetto agli interventi in continuità)

5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

L'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione di un autonomo "Piano Triennale di Prevenzione della corruzione" sin dal 2013, predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione. Tale strumento di programmazione dà conto della gestione del rischio, individua le misure da attuare, i responsabili e tempi di attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. La programmazione è rendicontata annualmente con una Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

La gestione del rischio avviata già nell'anno 2013 è avvenuta in una prima fase analizzando alcuni procedimenti e attività, con particolare attenzione agli ambiti qualificati "a rischio" dalla Legge n. 190/2012 e le cui attività erano espressamente indicate nell'allegato 2 del Piano Nazionale del 2013 (Concorsi e prove selettive del personale e Appalti); è continuata gradualmente in altre ambiti in relazione alle caratteristiche peculiari delle attività istituzionali dell'Ateneo (Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizi agli studenti, Relazioni internazionali, con particolare riferimento alle selezioni e alle attribuzioni di benefici economici).

Per maggiori dettagli si rimanda alla sezione Amministrazione Trasparente del portale internet di Ateneo, dati anni precedenti:

<http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente/archivio-altri-contenuti/archivio-piano-di-prevenzione-della-corruzione/archivio-piano-di-prevenzione-della-corruzione>

Dal 2016 è stata avviata una complessa mappatura di tutti processi ai fini della gestione del rischio corruttivo in modo più dettagliato e approfondito, in coerenza con l'approccio metodologico delle direttive di ANAC del 2015, in modo da giungere a rappresentare la fotografia dell'ente nel suo complesso e le unità/funzioni organizzative che intervengono nei processi.

Le conseguenti analisi dei rischi nel 2017 hanno riguardato i macro processi finanziari e contabili e di acquisizione di beni, servizi e lavori; nel 2018 hanno riguardato gli enti partecipati, spin – off e start up e il reclutamento del personale docente; nel 2019 hanno riguardato i finanziamenti dei progetti di ricerca, internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo, e l'ambito di attribuzione/utilizzo di spazi da parte di terzi (uso non temporaneo); nel 2020 le analisi avrebbero dovuto riguardare altri ambiti connessi al patrimonio, se non fosse intervenuto lo stato di emergenza sanitaria e altri fattori imprevedibili conseguenti alla gestione dei finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria. Nel 2021 le analisi dei rischi riguarderanno l'ambito dei tirocini rivolti agli studenti.

Le misure di prevenzione della corruzione individuate a seguito della mappatura dei processi e della gestione del rischio corruttivo sono tradotte in obiettivi di performance inclusi nel Piano Direzionale sui quali i dirigenti sono valutati.

Per una visione complessiva e completa del Piano Anticorruzione, comprese le analisi dei rischi, le metodologie, i modelli organizzativi utilizzati e l'individuazione delle corrispondenti misure, si rimanda alla sezione Amministrazione Trasparente del portale internet di Ateneo.

<http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione-1>

5.1 Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2020 – 2022

Il buon funzionamento dell'organizzazione risiede anche nell'attenta programmazione dei processi e delle attività necessarie per la cura dell'interesse pubblico e per il migliore utilizzo delle risorse.

Come prevede il comma 8 dell'art.1 della Legge 190/2012, introdotto con la riforma del 2016, l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico – gestionale e del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione”.

La norma è volta a rafforzare, sin dalla fase di definizione delle linee di indirizzo, il sistema di prevenzione e, il conseguente ampliamento della fiducia dei cittadini e dei portatori di interessi esterni (stakeholders) nella imparzialità e integrità della pubblica amministrazione. Inoltre nel vigente Piano Nazionale Anticorruzione PNA del 2019, si aggiunge la raccomandazione agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione a questi obiettivi nella logica di una reale partecipazione alla efficacia del sistema, volta anche a responsabilizzare maggiormente i dirigenti e i dipendenti (pag. 23 PNA del 2019).

Quindi accanto ad obiettivi strategici che riguardano l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione si colloca l'obiettivo in materia di anticorruzione e trasparenza che è funzionale a prevenire fenomeni di deviazione dall'interesse pubblico e dal principio di imparzialità. In questa ottica si inquadra l'obiettivo strategico volto ad approfondire la conoscenza del contesto esterno e dei processi interni per il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

5.2 Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale

Il Direttore Generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e la pianificazione della performance. Nel Piano Direzionale è stato individuato uno specifico obiettivo sul tema della prevenzione della corruzione.

Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore Generale valuterà i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare il Direttore Generale valuta i dirigenti anche sui risultati legati alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Infatti il Direttore Generale ha inserito negli atti di conferimento degli incarichi dirigenziali il perseguimento degli obiettivi di trasparenza previsti dal “Piano di Prevenzione della Corruzione” secondo le disposizioni di cui all'art. 14, comma 1 quater del D.lgs. 33/2013 e che sono oggetto di valutazione ai fini della verifica dei risultati e delle eventuali responsabilità dirigenziali.

Parallelamente per quanto riguarda la valutazione individuale, il Direttore Generale dal 2017 individua uno specifico obiettivo di cui è capofila, con un peso attribuito alle Aree, e che dal 2018 riguarda la gestione dei rischi corruttivi nei processi e ambiti individuati di anno in anno e l'implementazione delle misure/obiettivi conseguenti individuati. Il Direttore Generale a questi fini valuta e verifica i risultati dei dirigenti attribuendo un peso maggiore alle aree che coordinano i processi e che conseguentemente presidiano e danno impulso alla misura, considerando anche la percentuale di peso per le aree che contribuiscono o collaborano a obiettivi che solitamente sono trasversali. Il Direttore Generale effettua le verifiche in coerenza con il monitoraggio effettuato nell'ambito della prevenzione della corruzione dal dirigente responsabile RPCT e dalla referente gestionale in materia.

Le misure sono dettagliate nel "Piano di Prevenzione della Corruzione" e nei suoi allegati; sono riportati inoltre nell'Allegato tecnico 8.5 al presente Piano.

Inoltre dal 2017 i dirigenti sono valutati anche per la prosecuzione delle attività di analisi e gestione dei rischi negli ambiti annualmente pianificati nel Piano di Prevenzione della Corruzione.

6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Per una visione complessiva delle iniziative legate alla comunicazione e alla trasparenza si rimanda all'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale di Ateneo:

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente>

6.1 Iniziative legate alla trasparenza

Il D.Lgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni al quadro normativo in materia di trasparenza delineato dal D.Lgs. 33/2013, intervenendo con abrogazioni o integrazioni su diversi obblighi di pubblicazione e prevedendo inoltre nuove sanzioni pecuniarie, nonché l'attribuzione ad ANAC dei connessi poteri ispettivi e sanzionatori.

Tra le principali novità anche l'introduzione del nuovo diritto di accesso civico generalizzato agli atti e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

E' stato inoltre rafforzato il ruolo della trasparenza quale misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e strumento di promozione dell'integrità e dello sviluppo della cultura della legalità; la programmazione della trasparenza di conseguenza confluisce nell'intera organica strategia di prevenzione della corruzione.

Sempre in un'ottica di coordinamento della programmazione degli strumenti di prevenzione, la riforma ha anche previsto un unico dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e ha abrogato le disposizioni che prevedevano un autonomo "Programma triennale della trasparenza e dell'integrità"; l'apposita sezione "Trasparenza" è di conseguenza contenuta all'interno del "Piano di Prevenzione della Corruzione".

Questa sezione è l'atto organizzativo fondamentale che disciplina i flussi informativi necessari per garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati; il modello organizzativo è stato rivisto, adattandolo di fatto alla nuova organizzazione dei flussi delle informazioni.

In particolare nell'Allegato A) al Piano di prevenzione della corruzione, sono indicati per ciascun obbligo la descrizione del contenuto, il riferimento normativo, la tempistica di aggiornamento (tempestivo, annuale, semestrale o trimestrale), nonché l'individuazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati in termini di ruolo ricoperto nell'Amministrazione. L'Allegato è stato implementato inoltre mediante l'aggiunta della colonna "Termini di pubblicazione", con indicazioni più specifiche in merito alle scadenze di pubblicazione e aggiornamento e sono state rafforzate le modalità di monitoraggio e di vigilanza interni sullo stato di attuazione della pubblicazione.

La sezione contiene anche il riferimento agli obiettivi strategici e dirigenziali contenuti nel Piano Integrato, le indicazioni sulle modalità di pubblicazione on-line e di utilizzo dei dati, privilegiando laddove possibile l'informatizzazione dei flussi e contemperando le esigenze di trasparenza con le esigenze di protezione dei dati personali. Sono altresì riportate tutte le informazioni sulle modalità di accesso civico semplice e generalizzato ed è stata notevolmente implementata la pubblicazione di dati ulteriori, rispetto a quelli espressamente previsti dalle norme.

Si rimanda all'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale di Ateneo dove è pubblicato il "Piano di prevenzione della corruzione" comprensivo della sezione "Trasparenza": <http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione-1>

6.2 Piani di comunicazione aggiuntivi

Oltre agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza, l'Ateneo redige annualmente il proprio Bilancio Sociale: documento con cui l'Alma Mater intende rispondere a un dovere di trasparenza verso la società e promuovere un dialogo informato con tutti gli interlocutori, interni ed esterni.

Il documento fornisce una rendicontazione integrale delle attività e delle dinamiche dell'Ateneo incentrate sulla sostenibilità non solo economica ma anche sociale e ambientale. Costituisce una rendicontazione ricca di informazioni e dati disaggregati anche a livello geografico che fa luce su tutte le sedi del Multicampus, allo scopo di alimentare il dialogo con le istituzioni e le realtà economiche e sociali che collaborano all'insediamento universitario nei diversi territori in cui l'Alma Mater opera.

Il documento è consultabile all'indirizzo:

<http://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-sociale>

Inoltre a partire dal 2017 tutto il sistema di programmazione strategica di Ateneo si è arricchito di un nuovo strumento di comunicazione verso l'esterno: tramite il sito web ALMA 2021 <http://alma2021.unibo.it/> l'Ateneo monitora le azioni di attuazione degli obiettivi strategici e il loro stato di avanzamento.

7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente, del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici attraverso diverse modalità e finalità. Le informazioni dettagliate sulla modalità di valutazione del personale sono descritte all'interno del documento "**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**" disponibile nella sezione "amministrazione trasparente" del Portale Web di Ateneo:

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance>

7.1 Sistemi di valutazione e incentivazione per il Direttore Generale e i Dirigenti

In relazione alla **valutazione del Direttore Generale**, lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4) prevede che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore. Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale.



Figura 6- Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale

Nell'**Allegato Tecnico 8.3** e nell'**Allegato Tecnico 8.4** del presente Piano sono riportati gli indicatori e i relativi target per la misurazione della Performance del Direttore.

In sede di approvazione, il Consiglio di Amministrazione individua l'indennità corrispondente alla valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione parametrata in fasce determina l'indennità di risultato come da tabella seguente.

Fasce di indennità di risultato	
da 0 a 20 pt	= 0% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 21 a 40 pt	= 5% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 41 a 60 pt	= 10% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 56 a 80 pt	= 15% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 81 a 100 pt	= 20% del trattamento stipendiale lordo annuo

La **valutazione individuale dei dirigenti** è effettuata dal Direttore Generale e si applica ai Dirigenti dell'Amministrazione Generale. Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.lgs 165/2001.

Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Figura 7: Schema valutazione individuale dei Dirigenti

Nell'**Allegato tecnico 8.5** è riportata la scheda degli obiettivi operativi e relativi indicatori di monitoraggio e target da raggiungere.

La valutazione positiva è collegata alla quota di retribuzione annuale del dirigente prevista dal CCNL, denominata "retribuzione di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

In conformità alle disposizioni dell'art. 50 del CCNL 2016-2018 e del Contratto integrativo del personale dirigente, la retribuzione di risultato che scaturisce dalla valutazione è poi articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi, si veda Tabella 10.

Livello	Range	Valutazione complessiva	Retribuzione di risultato
1	> 180	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	da > 150 a <= 180	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	da > 110 a <= 150	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	da > 100 a <= 110	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione
-	<= 100	Obiettivi non raggiunti	-

Tabella 10 – livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente

7.2 Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo

La valutazione individuale del personale TA con incarico di secondo livello è effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello (Dirigente o Direttore) e si applica al personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.10.2008, come confermati dall'art. 1 co.10 del CCNL 19.04.2018.

La valutazione concorre:

- per il personale di cat. EP, al pagamento dell'**indennità di risultato** (pari al 10% dell'indennità di posizione) e ai fini delle progressioni economiche orizzontali (di seguito PEO) nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni;
- per il personale di cat. D, al pagamento dell'**indennità di risultato** (pari a un terzo dell'indennità di posizione) e ai fini PEO nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni.

Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico – amministrativo con incarico di responsabilità di II livello.



Figura 8: Schema valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello

7.3 Sistema di valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico

La valutazione individuale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e dei Lettori a Contratto è effettuata dal Responsabile Didattico, ovvero il docente di lingua in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL e che impartisce, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività attribuitegli.

Essa si applica al personale CEL, deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate.

Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale collaboratore ed esperto linguistico.



Figura 9: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL

Se l'esito della valutazione risulta "del tutto conforme" o "in buona parte conforme" il personale ha diritto all'erogazione della "Produttività individuale collegata alle prestazioni professionali" pari al 20% dell'importo annuo complessivo come descritto nel Contratto Collettivo Integrativo vigente.

7.4 I ruoli coinvolti nella valutazione

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- Il **Magnifico Rettore** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo generale e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito delle missioni dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; è il principale referente a supporto della valutazione del Direttore Generale in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

- Il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato) e la Relazione sulla performance, assegna le linee di indirizzo al Direttore Generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio; valuta il Direttore Generale, a seguito di proposta del NdV e sentito il Rettore.

- Il **Direttore Generale** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi all'interno del Piano Integrato in coerenza con quelli strategici, definendo indicatori e target in contraddittorio con i Dirigenti; è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi operativi; è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi e definisce eventuali successivi aggiustamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).

- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di OIV:
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;
 - propone la valutazione del Direttore Generale;
 - valida la Relazione sulla performance;
 - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
 - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

- I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un valutatore intermedio laddove non abbiano diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre

assicurano che la valutazione venga restituita a ogni singolo valutato presso la propria struttura e sia espressa attraverso criteri omogenei.

- Il **Responsabile di struttura** coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con eventuali "valutatori intermedi" (si veda voce di cui al punto seguente) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

- Il **Valutatore intermedio** coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura.

- Il **Responsabile Didattico** è il docente che esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (di seguito CEL) e Lettore a Contratto (LC), a cui fa riferimento il singolo CEL/LC e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL/LC deve attenersi.

- La **Commissione di Garanzia** è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

7.5 Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo

Con la revisione del Sistema per l'anno 2021 l'Amministrazione continua il percorso di progressivo di recepimento delle indicazioni del NdV contenute nel Documento di "validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna" del 27 giugno 2019 e riprese nel Documento di "validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna" del 30 giugno 2020.

Il SMVP per l'anno 2022 (da sviluppare nel corso del 2021) comprenderà azioni volte ad estendere l'ambito della valutazione organizzativa alle strutture di II livello e ad estendere l'ambito della valutazione individuale a tutto il personale, in linea con quanto definito nel SMVP 2019 e con le indicazioni del NdV. In particolare:

- 1) Misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura:
 - verrà ripresa la rilevazione degli indicatori di customer satisfaction per le Aree e i Dipartimenti mettendo in evidenza con riferimento a ciascun processo/attività di supporto, l'adeguatezza o meno dello strumento Good Practice ed individuando ad integrazione dello stesso e a seconda dell'ambito indagato, strumenti ulteriori di valutazione, quali un questionario interno e/o focus group.
 - definizione di obiettivi gestionali dei Dipartimenti in coerenza con gli obiettivi strategici negli ambiti della didattica, ricerca e terza missione.
- 2) Misurazione e valutazione della performance delle articolazioni organizzative di II livello (livello dei funzionari che rispondono gerarchicamente ai Dirigenti e ai Direttori):

gli obiettivi operativi (compresi obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi) saranno individuati e misurati al II livello dell'articolazione organizzativa.
- 3) Misurazione e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo:

è prevista l'estensione della valutazione dei comportamenti a tutto il personale a partire dal 2022, sulla base di una differenziazione coerente con le attività svolte. I punteggi di valutazione di ogni singola area comportamentale riferibile agli indicatori previsti dall'art. 82, comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 per la "qualità delle prestazioni", saranno presi in considerazione all'interno del sistema di calcolo del punteggio PEO utilizzato dall'Ateneo come previsto dal relativo Accordo con le Parti Sindacali.

8 Allegati tecnici

8.1 Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori

L'allegato riporta gli indicatori di monitoraggio e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi dell'area strategica Formazione, Ricerca e Terza missione mutuati dal Piano Strategico dell'Università di Bologna.

8.2 Mappa strategica

La scheda mostra la relazione fra obiettivi strategici, obiettivi di base, azioni e aree amministrative

8.3 Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore Generale

La scheda contiene l'elenco degli indicatori a supporto della valutazione del Direttore Generale selezionati dal Rettore tra gli indicatori previsti per la performance organizzativa di Ateneo.

8.4 Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore Generale

La scheda contiene le linee di indirizzo annuali definite dal Rettore a supporto della valutazione del Direttore Generale.

8.5 Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2020 con relativi indicatori e target.

8.6 Indicatori di qualità dei servizi delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene gli obiettivi e i target di performance organizzativa relativi alla soddisfazione degli utenti di alcuni servizi delle aree dirigenziali

8.7 Indicatori di qualità dei servizi Dipartimenti

La scheda contiene gli obiettivi e i target di performance organizzativa relativi alla soddisfazione degli utenti di alcuni servizi dei dipartimenti

8.8 Attività 2021-22 relative al Piano delle Azioni positive

Attività 2021-22 relative al Piano delle Azioni positive 2018-21 promosso dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) ai sensi della Direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione

8.9 Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

Richiesto dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dal decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. “decreto rilancio”) e relativo ai necessari processi di innovazione amministrativa previsti ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

9 Indice delle tabelle:

Tabella 1 Modifica Indicatori per la Rendicontazione 2020 - 2021.....	17
Tabella 2 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca	18
Tabella 3 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (1 di 2)	19
Tabella 4 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (2 di 2)	20
Tabella 5 Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Terza Missione.....	21
Tabella 6- Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale D.1 – D.5..	23
Tabella 7 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4	24
Tabella 8 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo....	28
Tabella 9 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	29
Tabella 10 – livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente	50

10 Indice delle figure:

Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici.....	14
Figura 2 - Albero della Performance.....	15
Figura 3 – Processo di costruzione degli obiettivi	36
Figura 4- Investimento Ateneo per 2021: vista obiettivi strategici.....	40
Figura 5- Investimento Ateneo per 2021: vista per strutture organizzative.....	41
Figura 6- Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale	48
Figura 7: Schema valutazione individuale dei Dirigenti	49
Figura 8: Schema valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello	51
Figura 9: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL	52