

---

# **PIANO INTEGRATO**

## **2018-2020**

---

**Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 30/01/2018**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale  
Area Finanza e Controllo di Gestione  
Area Persone e Organizzazione  
Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2018

## **SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....</b>	<b>7</b>
2.1	Mandato istituzionale e missione.....	7
2.1.1	<i>Mandato istituzionale</i> .....	7
2.1.2	<i>Missione</i> .....	7
2.2	Analisi del contesto.....	8
2.3	Analisi del contesto esterno .....	9
2.3.1	<i>Rischi</i> .....	9
2.3.2	<i>Opportunità</i> .....	10
2.4	Analisi del contesto interno.....	11
2.4.1	<i>Punti di debolezza</i> .....	11
2.4.2	<i>Punti di forza</i> .....	11
2.5	Aree e Obiettivi Strategici.....	12
<b>3</b>	<b>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>15</b>
3.1	Obiettivi e indicatori per le strutture dipartimentali.....	26
3.2	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	26
3.3	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi .....	29
3.3.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i> .....	29
3.3.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno</i> .....	29
3.3.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i> .....	30
3.3.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i> .....	30
3.3.5	<i>Condivisione con gli organi di governo</i> .....	31
3.3.6	<i>Revisione del sistema di misurazione della Performance</i> .....	31
3.3.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i> .....	31
3.3.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance</i> .....	31
3.4	Coerenza interna fra gli obiettivi del Piano .....	31
3.5	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale .....	32
<b>4</b>	<b>ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO .....</b>	<b>34</b>
4.1	Anni 2013 – 2015: Mappatura delle attività più a rischio secondo le indicazioni nazionali del 2013. ....	34
4.2	Anno 2016: mappatura dei processi – metodologia .....	35
4.3	Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2018 – 2020.....	35
4.4	Mappatura di tutti i processi, gestione del rischio corruttivo nei macro processi finanziari e in ambito appalti ai fini della pianificazione del 2018.....	35

4.5	Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale ....	38
<b>5</b>	<b>COMUNICAZIONE E TRASPARENZA .....</b>	<b>39</b>
5.1	Iniziative legate alla trasparenza .....	39
5.2	Piani di comunicazione aggiuntivi .....	40
<b>6</b>	<b>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI .....</b>	<b>41</b>
6.1	Sistemi di valutazione e incentivazione per il Direttore Generale e i Dirigenti .....	41
6.2	Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo .....	43
6.3	Sistema di valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico .....	44
6.4	I ruoli coinvolti nella valutazione .....	45
6.5	Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo .....	47
<b>7</b>	<b>ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>49</b>
7.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori .....	49
7.2	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti .....	49
7.3	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore Generale .....	49
7.4	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore Generale ...	49

## 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.

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 (delibera n. 1208 del 22 novembre 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). 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.

Il 23 dicembre 2016 l'ANVUR ha trasmesso all'Ateneo di Bologna il documento di feedback al Piano Integrato 2016, evidenziando alcuni punti di forza, aree di miglioramento e best practice del Piano. Per quanto possibile, già dall'edizione del 2016 si è tenuto conto delle aree di miglioramento suggerite da ANVUR.

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 anche per il 2018, 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).

L'Ateneo nel mese di novembre 2016 ha adottato il nuovo Piano Strategico 2016-2018, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo sulla base delle Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università definite con D.M. 635 de 08/08/2016.

Il presente Piano integrato mutua le aree e gli obiettivi dal Piano Strategico 2016-2018 integrandoli con le dimensioni degli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e i relativi obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo. Il "Piano Direzionale" si concentra sul miglioramento della qualità dei processi gestionali, pertanto è da considerarsi, in larga parte, trasversale agli obiettivi di formazione e ricerca inseriti nel Piano Strategico.

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 dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Pertanto sono stati definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi; per ciascun indicatore sono stati esplicitati: metriche e valore obiettivo. 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 (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo<sup>1</sup>. 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, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

---

<sup>1</sup>F. Tavenas, "Quality assurance: a reference system for indicators and evaluation procedures", EUA, 2003

## 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, 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 di eccellenze di continuo confermate, Alma Mater si fonda su una vocazione formativa e su una vocazione alla ricerca che costituiscono i due fondamenti della sua vita e della sua autonomia. A questi, si accompagna l'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto 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

Il processo di pianificazione di un'organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.

Si è scelto quindi di sviluppare un'analisi interna in merito ai punti di forza/di debolezza dell'Ateneo e un'analisi esterna dei rischi/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.

I **rischi** 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, l'analisi di contesto per la pianificazione strategica 2016-2018 ha avuto come punto di partenza i risultati dei processi di valutazione e autovalutazione attualmente definiti da Anvur ed è proseguita con lo studio degli indicatori utilizzati dagli altri principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali). Da un lato lo studio delle principali grandezze e indicatori utilizzati da Anvur, dal MIUR e dai principali enti di valutazione nazionali e internazionali ha fornito un quadro chiaro di quale sia la posizione dell'Alma Mater all'interno del contesto universitario nazionale e internazionale. Dall'altro i processi interni di riesame e di assicurazione della qualità della didattica e della ricerca, oltre ad una meticolosa audizione di tutte le realtà dipartimentali, hanno fornito un quadro chiaro di quali siano i punti di forza e di debolezza interni all'Ateneo. A ciò si aggiunge il patrimonio di informazioni maturato negli anni nei diversi documenti di rendicontazione prodotti dall'Ateneo (Bilancio Sociale, Relazione sulla Performance, Rapporto del Nucleo di Valutazione).

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;
- la Relazione al Bilancio Preventivo 2018;
- la Relazione sulla Performance 2016
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance;
- il Bilancio Sociale 2016
- Schede ANVUR indicatori monitoraggio annuale dei Cds e indicatori di Ateneo
- Documento di feedback al Piano integrato 2016 da parte di ANVUR.
- audizioni dei Direttori di Dipartimento al Consiglio di Amministrazione durante le quali sono state presentate le linee programmatiche dei dipartimenti e i punti di



forza e di debolezza delle strutture anche alla luce del processo di programmazione e autovalutazione della SUA-RD

### 2.3 Analisi del contesto esterno

L'analisi di contesto esterno assume a riferimento le principali normative che caratterizzano il sistema universitario, il suo finanziamento e ne regolano il reclutamento. Tali provvedimenti configurano vincoli di natura finanziaria e di programmazione del personale la cui ampiezza dipende da alcuni indicatori di efficacia ed efficienza dell'Ateneo. Tali norme, che promuovono principi di valutazione della ricerca e della formazione, sono stati valutati nell'analisi come "Opportunità". Lo sviluppo già consolidato di una cultura della valutazione interna si esprime sia nella scelta dell'Ateneo di assegnare una quota importante di risorse finanziarie e di personale in coerenza con alcuni dei criteri premiali in linea con quanto misurato dal Ministero, sia nella strutturazione di un sistema di controllo di assicurazione qualità nel campo della didattica e della ricerca.

Tuttavia l'incertezza sulla stabilità delle fonti di finanziamento rappresenta certamente una ragione di preoccupazione per l'Ateneo.

#### 2.3.1 Rischi

- la perdurante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e delle altre linee di finanziamento nazionali rende difficile garantire adeguati livelli di erogazione dei servizi e di supporto alle attività di didattica, di ricerca e di terza missione anche nel medio termine. Inoltre, l'introduzione del principio del costo standard nel riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario, scollegato dalla verifica della qualità della didattica e della ricerca, congiuntamente alla modifica dei criteri di riparto della Quota Premiale del medesimo fondo, potrebbe portare ad un significativo calo dei finanziamenti ordinari;
- L'attuale limite del turn – over al 100% non permette di risanare la situazione di sottodimensionamento delle risorse umane creatosi nell'ultimo decennio. Si rende pertanto difficile garantire sia la certezza del reclutamento e il contenimento della mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori, sia la continuità delle attività di formazione e ricerca, oltre alla continuità dei servizi tecnico - amministrativi;
- l'incertezza di un adeguato sostegno finanziario ministeriale a copertura della nuova normativa sulle contribuzioni studentesche (no tax area), finalizzata a rafforzare le politiche di diritto allo studio, potrebbe porre dei limiti di sostenibilità finanziaria per il 2018, anche in relazione ai riflessi sul sistema regionale di diritto allo studio;
- i criteri utilizzati nella valutazione del nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca potrebbero non diversificare a sufficienza il merito scientifico;
- la nuova impostazione del programma Horizon 2020, e le iniziali impostazioni del Programma Quadro successivo rendono necessari adeguare la struttura amministrativa a supporto, assieme al potenziamento delle interconnessioni con il mondo produttivo sempre più importanti per poter accedere a questo tipo di finanziamento;

- la crescente instabilità internazionale potrebbe portare ad un calo diffuso della mobilità studentesca;
- il tessuto produttivo locale è caratterizzato da una frammentazione di piccole e medie imprese che, anche a causa della negativa congiuntura economica, con difficoltà riescono ad investire in ricerca e sviluppo.

### 2.3.2 Opportunità

- la nuova normativa sulla contribuzione studentesca può rappresentare un valido strumento per favorire l'accesso al sistema universitario ad un maggior numero di studenti;
- il Fondo premiale del Miur per i dipartimenti eccellenti che porterà dal 2018 per 5 anni ai 14 dipartimenti Unibo selezionati un finanziamento di 113,8 milioni di euro consentirà un'ulteriore assunzione di ricercatori e ad investimenti in infrastrutture per la ricerca e per attività didattiche
- le politiche europee, mirate ad ottenere un crescente scambio di studenti e ricercatori, rappresentano una grande opportunità per un Ateneo a forte vocazione internazionale come il nostro;
- la crescente attenzione, da parte del contesto socio-economico, verso i temi del trasferimento tecnologico rappresenta per l'Ateneo una irrinunciabile opportunità di condivisione strutturale delle attività di ricerca con il mondo produttivo;
- la crescente attenzione da parte di tutto il sistema nazionale dell'istruzione all'importanza dell'orientamento degli studenti e delle studentesse, in particolare nella fase di passaggio dall'istruzione superiore a quella universitaria, permette di creare importanti sinergie con il mondo della scuola;
- il funzionamento a pieno regime dei modelli di autovalutazione e di accreditamento delle sedi, dei corsi e dei dipartimenti universitari, consentono di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica;
- l'intenzione del legislatore di favorire l'ingresso nel mondo accademico di giovani ricercatori può rappresentare una concreta risposta alle impellenti necessità di garantire una continuità di ricerca e di didattica negli ambiti scientifico - disciplinari maggiormente in difficoltà;
- l'evidente necessità, da parte del sistema economico nazionale, di aumentare la percentuale di giovani laureati offre la possibilità all'Ateneo di Bologna, per il suo ruolo, la sua storia e la sua multidisciplinarietà, di rappresentare una buona pratica per gli atenei italiani nella definizione di nuovi percorsi di studio;
- le repentine evoluzioni dei contesti tecnologici, sociali e produttivi e le conseguenti mutazioni delle esigenze formative offrono all'Ateneo la possibilità di introdurre e sperimentare nuove metodologie didattiche.

## 2.4 Analisi del contesto interno

### 2.4.1 Punti di debolezza

- il dottorato di ricerca non riesce ad essere sufficientemente attrattivo per gli studenti internazionali e la razionalizzazione delle borse di dottorato, successiva all'introduzione dei nuovi requisiti Anvur, ha penalizzato particolarmente il numero di iscritti provenienti dall'estero (sia per cittadinanza che per curriculum);
- il passaggio del ruolo del ricercatore universitario da un regime a tempo indeterminato ad uno a tempo determinato impone a tutto l'Ateneo di incrementare la propria capacità di programmazione del personale, definendo in anticipo i propri fabbisogni futuri di didattica e di ricerca;
- la centralità delle strutture dipartimentali nella progettazione dei corsi di studio comporta la necessità di accrescere e sostenere la consapevolezza e le competenze necessarie a sostenere il carattere interdisciplinare dell'offerta formativa dell'Ateneo;
- la necessità di potenziare strutture di interfaccia con il mondo delle imprese per arricchire i processi della didattica e della ricerca richiede un importante supporto tecnico - amministrativo ed un coordinamento di tutte le attività messe in campo dalle diverse strutture dell'Ateneo;
- le modifiche statutarie impongono di adeguare l'organizzazione dei servizi a supporto della didattica che prevede la non obbligatorietà delle scuole.

### 2.4.2 Punti di forza

- la regolarità degli studi, attestata da una percentuale di laureati in corso superiore al dato dei grandi Atenei e da una crescente percentuale di crediti formativi medi per studente acquisiti nell'anno, dimostra una grande efficienza del processo formativo sostenuta anche dal costante presidio di assicurazione interna della qualità e da una crescente capacità di orientamento in ingresso e in itinere da parte delle strutture di Ateneo;
- le entrate da ricerca scientifica dell'Ateneo sono le maggiori fra i Grandi Atenei italiani;
- i programmi di internazionalizzazione della didattica e la forte crescita dei corsi interamente offerti in lingua inglese hanno portato l'Alma Mater ad una percentuale di iscritti con cittadinanza straniera molto più alta rispetto al dato nazionale e a posizionare Bologna fra le prime università europee per studenti e studentesse in scambio;
- l'ottimizzazione dell'offerta formativa sempre più vicina alle esigenze della società, oltre al potenziamento di tutto il secondo ciclo di studi, hanno consentito un considerevole rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni, oltre ad ottenere una inversione di tendenza rispetto al calo delle iscrizioni che ha caratterizzato gli ultimi anni accademici;
- la realizzazione di un organico piano edilizio di Ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e

razionale degli spazi per la didattica e la ricerca, oltre a rendere l'Ateneo maggiormente connesso con il tessuto urbano cittadino;

- l'equilibrata gestione economica ha consentito all'Ateneo di rispettare ampiamente tutti gli indicatori di sostenibilità finanziaria previsti dalla normativa vigente, portando all'attribuzione di un livello molto alto (nell'ambito dei limiti di turn - over) di risorse per il reclutamento del personale e per il fondo per il salario accessorio del personale tecnico – amministrativo;
- la riorganizzazione dei servizi didattici, a seguito della riforma statutaria, permetterà di potenziare il sistema di quality assurance della didattica e di migliorare i servizi a favore degli studenti.

### 2.5 Aree e Obiettivi Strategici

La pianificazione strategica dell'Ateneo di Bologna è rappresentabile con una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi (obiettivi dei dirigenti).

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 2016-2018 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 la stessa delibera CIVIT 112/2010 riconosce come obiettivo strategico l'efficienza e l'efficacia dell'attività istituzionale ordinaria. 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.

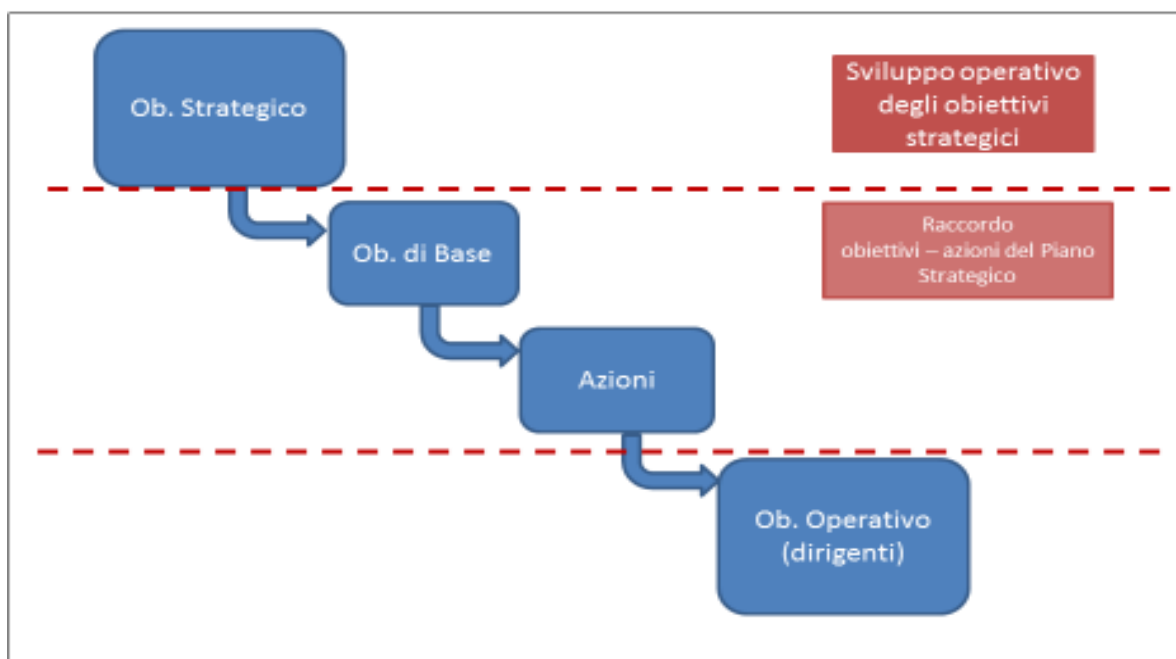
Al terzo livello della pianificazione sono collocati gli obiettivi operativi che per l'Ateneo di Bologna corrispondono agli obiettivi assegnati ai dirigenti.

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. 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.

**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.

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.

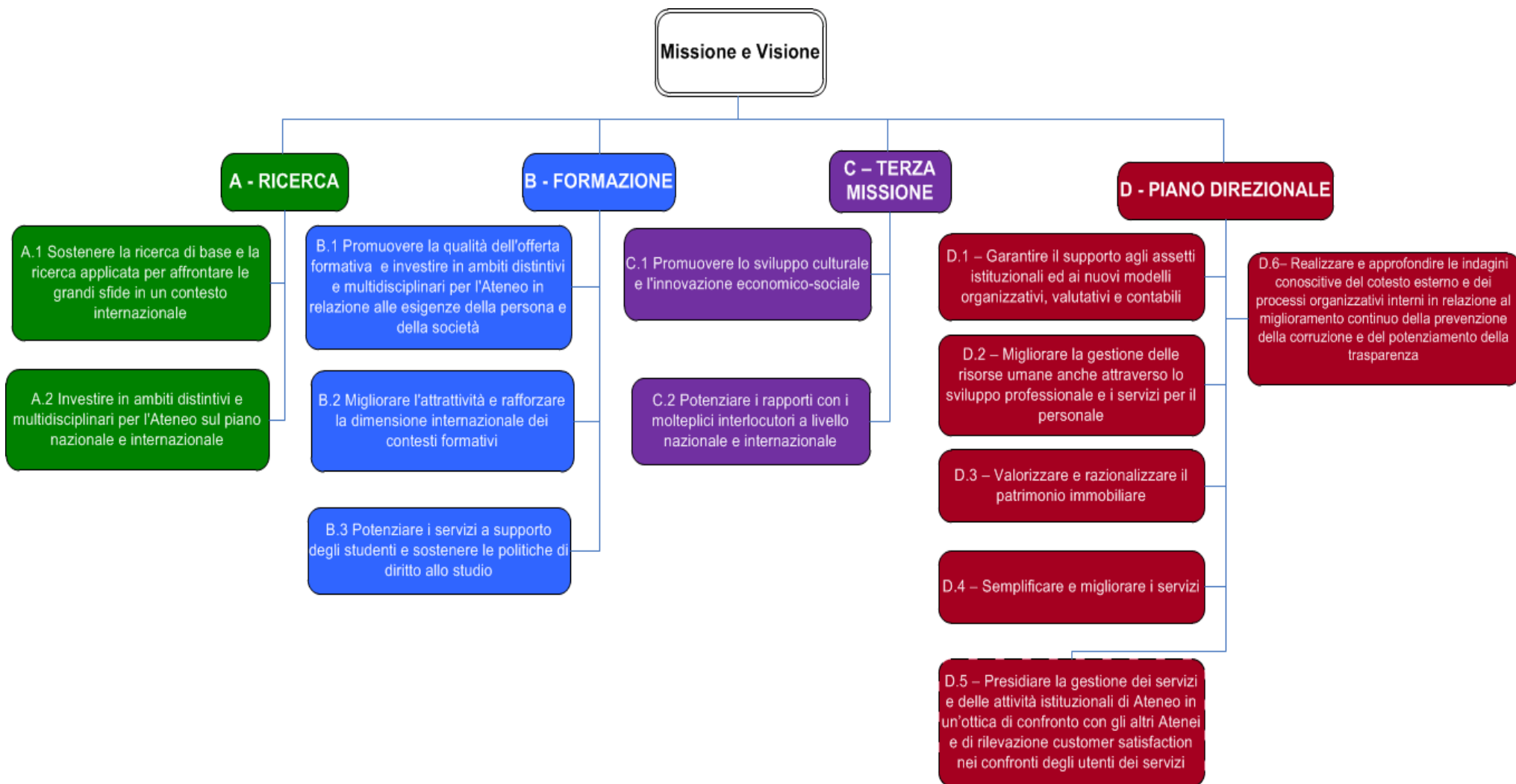


Figura 2 - Albero della Performance

### 3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa sia il miglioramento negli indicatori relativi agli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione previsti dal Piano Strategico, sia il miglioramento negli indicatori degli obiettivi del Piano Direzionale, più direttamente riconducibile alla sfera d'azione del Direttore Generale. La scelta di utilizzare un'accezione estensiva di performance organizzativa è legata all'intrinseco intreccio fra le attività dell'infrastruttura tecnico amministrativa ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione. Soffermarsi esclusivamente sulle azioni messe in campo dal personale tecnico-amministrativo potrebbe essere fuorviante e si correrebbe il rischio di soffermarsi esclusivamente sui mezzi, senza considerare l'effettivo raggiungimento dei fini.

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, con un confronto con gli altri atenei italiani anche 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 1

Tabella 1 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca

Obiettivi strategici Area Ricerca			
A.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale		A.2 Investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo sul piano nazionale e internazionale	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
R.01 Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	Media fra la percentuale del XXX Ciclo e del XXXI Ciclo	R.08 Finanziamenti pro-capite progetti nazionali e internazionali	Media 2016 - 18 superiore alla media 2014 - 16
R.02 Investimento complessivo per il dottorato di ricerca	Investimento 2015 (€15.519.551)	R.09 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	Realizzazione 50% iniziative programmate
R.03 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti per ruolo	Media 2012 - 14 per fascia (30% I Fascia, 20% II Fascia, 5% Ricercatori)		
R.04 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	65% neoassunti sopra la mediana 90% neoassunti superiori al peggior quartile		
R.05 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Somma della % di prodotti UNIBO nelle due fasce migliori («miglior 10%» + «fascia 10%-30%» = 64%)		
R.06 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) % pubblicazioni di fascia A secondo i criteri VRA pari al 40% b) % di pubblicazioni presentate sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA pari al 85%		
R.07 Investimenti in infrastrutture e attrezzature di ricerca	Media 2014/15 (900.219 euro)		



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

Obiettivi strategici Area Formazione			
B.1 - 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		B.2 - Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Numero di studenti che accedono ai servizi di orientamento al lavoro	Media 2013 - 15 (5.527 partecipanti)	F.08 Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo	Media triennio 2013/14 – 2015/16 (44,7%)
F.02 Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Percentuale dei laureati occupati dei mega atenei del nord (con Firenze e Pisa) a 1, 3 e 5 anni dalla laurea	F.09 Mobilità extra - regionale	Media triennio 2013/14 – 2015/16 (46,6%)
F.03 Laureati stabili regolari (N anni)	Media del triennio 2012/13 - 2014/15 (44,9%)	F.10 Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Media del triennio 2012/13 – 2014/15 (€9.213.028)
F.04 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Media del triennio 2012/13 - 2014/15 (66,9%)	F.11 Studenti di scambio incoming	Numero di studenti <i>incoming</i> del 2014/15 (2.310) e restare entro le prime 10 istituzioni europee per numero di studenti Erasmus <i>incoming</i>
F.05 Numero ore interventi formativi rivolti ai docenti per numero di docenti	2000 ore docente nel 2018	F.12 Studenti iscritti con titolo precedente conseguito all'estero	Media percentuale studenti internazionali del triennio 2012/13 – 2014/15 (3,5%)
F.06 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	90% di tutti gli insegnamenti con almeno 50% di giudizi positivi	F.13 Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	Percentuale media del triennio 2013 – 15 (9,0%)
F.07 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in ambiti distintivi	50% delle nuove iniziative formative programmate in ambiti distintivi	F.14 Studenti in Uscita	Numero medio studenti in uscita del triennio 2012 - 14 (2.522) e restare entro le prime 10 istituzioni europee per numero di studenti Erasmus <i>outgoing</i>
		F.15 Numero di mesi per persona di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca estere, trascorsi in Ateneo	Numero medio mesi per persona del triennio 2011 - 13 (1.327)

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

## Obiettivi strategici Area Formazione

### B.3 - Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio

Indicatori	Target triennale
F.16 Indicatore qualitativo sulle iniziative a favore degli studenti	indicatore qualitativo
F.17 Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	Media del triennio 2012/13–2014/15 (81,1%)
F.18 Valore procapite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito	Media del triennio 2012/13–2014/15 (€263,4)
F.19 Numero di aziende coinvolte in iniziative di <i>Job placement</i>	Valore 2015 (206)
F.20 Percentuale di laureati con tirocinio curricolare	Media del triennio 2013 - 15 (58,8%)
F.21 Abbandoni degli studi entro il secondo anno	Media del triennio 2012/13–2014/15 (12,3%)

Tabella 4 Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Terza Missione

Obiettivi strategici Area Terza Missione			
C.1 Promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione economico-sociale		C.2 - Potenziare i rapporti con i molteplici interlocutori a livello nazionale e internazionale	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
T.01 Numeri studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	Media biennio 2014/15–2015/16 (2.118)	T.08 Indicatore qualitativo: iniziative di potenziamento delle strutture di supporto e di interfaccia	indicatore qualitativo
T.02 Numero di brevetti sul totale del personale docente strutturato	Valore pro - capite 2015 (2,34)	T.09 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate e dotarsi di strumenti di misurazione dell'impatto	Realizzazione del 70% delle iniziative programmate
T.03 Numero <i>Spin - off</i> accreditati/attivi e start up	Media 2013 – 2015 (23)		
T.04 Indicatore qualitativo sulle iniziative svolte negli ambiti "social" e "green"	indicatore qualitativo		
T.05 Indicatore qualitativo: dotarsi di strumenti per misurare l'impatto e rimandare al Bilancio Sociale per la rendicontazione	indicatore qualitativo		
T.06 Relazione qualitativa sulle attività svolte	indicatore qualitativo		
T.07 Fatturato dell'attività scientifica su commissione sul totale dei docenti strutturati	Media procapite 2012 - 14 (€8.725)		

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

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale			
<i>D.1 Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili</i>		<i>D.2 Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale</i>	
<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>
K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	Maggiore del 50%	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>D.3 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>		<i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi</i>	
<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>
K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	Maggiore del 50%	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti	Maggiore del 50%

***D.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi***

**Indicatori**

K.5 Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati nella tabella che segue)

**Target annuale**

Per i servizi i target sono formalizzati nella tabella che segue (tab. 5)

***D.6 Realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni in relazione al miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e del potenziamento della trasparenza***

**Indicatori**

K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.6 raggiunti

**Target annuale**

Maggiore del 50%

Tabella 6 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5

<b>CONTABILITÀ</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tempo medio di pagamento fornitori	Tempo medio intercorrente dalla data riportata sulla fattura e l'effettivo pagamento dei fornitori	Non superiore a 60 gg(lavorativi)
<b>COMUNICAZIONE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario 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. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP
<b>PERSONALE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario 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. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP
<b>SERVIZI SOCIALI E WELFARE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti alle convenzioni per i trasporti gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (42%)

<sup>2</sup> Indicatore mutuato dal Progetto Good Practice. Il nostro 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

APROVVIGIONAMENTI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Costo telefonia fissa per persona	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale (docenti+ta+assegnisti+dottorandi) <sup>2 3</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP
Costo telefonia mobile per persona	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare <sup>3</sup>	non superiore a valore medio ultimo triennio (308,5 euro)
Costo pulizia al metro quadro	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi aperti <sup>2 3</sup>	non superiore a valore medio ultimo triennio (7,9 euro)
Costo energia elettrica al mq	Spesa per energia elettrica (Cod. SIOPE 2314)/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>2 3</sup>	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,7 euro)
Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq	Spesa per gas e teleriscaldamento <sup>4</sup> (Cod. SIOPE 2316)/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>2 3</sup>	Non superiore al valore medio ultimo triennio (6,8 euro)
Consumo di energia elettrica al mq	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (40,9 euro)
Consumo gas e teleriscaldamento al mq	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,9 euro)
	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (20,9 euro)

<sup>3</sup> L'indicatore verrà corretto deflazionandolo

<sup>4</sup> Nel totale sono compresi i costi di investimento sulle infrastrutture per il teleriscaldamento

SISTEMI INFORMATIVI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario 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. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP

EDILIZIA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Tempestività degli interventi</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in riferimento alla domanda "gli interventi sono tempestivi" su scala 1-6. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP

ORIENTAMENTO IN USCITA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Rapporto tra gli studenti iscritti e il n° di aziende associate al servizio di placement	Non superiore al valore medio ultimo triennio (5)

BIBLIOTECHE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario 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. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP

SERVIZI DI ATENEI PER GLI STUDENTI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP



Per la parte riguardante l'area strategica "Ricerca", "Formazione" e "Terza missione" sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, pertanto annualmente si procederà ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target.

In relazione agli indicatori legati all'obiettivo D.5 dell'area strategica "Piano Direzionale" si segnala che, ove possibile, sono stati mutuati dal "Progetto Good practice"<sup>5</sup>, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

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 7, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. <b>Metrica:</b> Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente	valore superiore alla media dei grandi Atenei
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <b>Metrica:</b> Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento hanno acquisito crediti all'estero	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <b>Metrica:</b> percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.
Numero di laureati in corso. <b>Metrica:</b> percentuale laureati in corso per anno solare	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio

**Tabella 7 - 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 storica (rapporto quota premiale su quota storica maggiore di 1).

<sup>5</sup> Il nostro 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.

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

**Tabella 8 - 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.

### 3.1 Obiettivi e indicatori per le strutture dipartimentali

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 e 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, infine, sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD): nella prima sezione del documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di formazione, 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. Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD che viene presentato e discusso con il Consiglio di Amministrazione ed il Presidio di Qualità durante il processo di audizione dipartimentale.

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.

### 3.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il piano Direzionale 2018, strettamente integrato con il Piano strategico (soprattutto in relazione a ricerca, didattica e terza missione) è stato definito a partire dalle Linee di attività

del Direttore Generale attribuite per il triennio 2016-2019 (01.05.2016 – 30.04.2019) come comunicate al Consiglio di Amministrazione del 26.07.2016 e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR.

E' importante premettere che la programmazione delle attività, ed in particolare degli obiettivi dirigenziali, per l'anno 2018, è avvenuta considerando in via prioritaria:

- il piano strategico 2016-2018 approvato dagli Organi accademici nel luglio 2016 e le conseguenti azioni strategiche di mandato sviluppato dai nuovi vertici con il supporto del gruppo dirigente per dare attuazione al Piano Strategico,
- le misure di riorganizzazione dell'assetto gestionale dell'Ateneo, avviate con le delibere del Consiglio di Amministrazione del 7 e 14 novembre 2016, attuate nel corso del 2017 e necessarie ad assicurare la sostenibilità dei servizi e lo sviluppo qualitativo e quantitativo degli stessi negli ambiti strategici, tenuto anche conto del piano di assunzione straordinario di personale tecnico-amministrativo deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 27.07.2016,
- il rispetto delle disposizioni legislative aventi impatto sulla responsabilità dirigenziale, quali, ad esempio, quelle in materia di trasparenza e di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Gli obiettivi dirigenziali sono stati individuati parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2018, per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Il piano contiene 29 obiettivi complessivamente attribuiti ai 14 dirigenti delle aree attive al 31/12/2017. Il dettaglio di tali obiettivi è riportato **nell'allegato 2** a tale Piano.

La definizione degli obiettivi dirigenziali 2018 in specifico è stata condizionata dalla necessità di:

- proseguire le misure legate alla riorganizzazione dell'Amministrazione Generale, finalizzate al conseguimento di economie di gestione e di azioni di razionalizzazione dei servizi (economie di specializzazione, finalizzate ad aumentare la specializzazione tecnica del personale; economie di "scopo", finalizzate ad erogare una molteplicità di servizi a favore delle utenze in maniera congiunta utilizzando le stesse risorse, economie di coordinamento, riducendo i punti di presidio dei servizi). Tale opera di razionalizzazione è tanto più necessaria alla luce dell'andamento decrescente della consistenza del personale tecnico-amministrativo;
- riequilibrare i carichi di lavoro da perseguirsi nell'ambito delle azioni di riorganizzazione dei servizi, potenziare i servizi a supporto della ricerca e della terza missione;
- incrementare le entrate;
- attuare azioni strategiche definite dal Rettore e dai prorettori e delegati;
- comprendere un po' tutti gli ambiti gestionali in un'ottica multicampus;
- proseguire progetti in atto.

Tenuto conto che gli obiettivi sono stati impostati sulla base dell'assetto delle Aree al 31.12.2017, non è stato possibile includere obiettivi per le future Aree SAM – Service Area Medica e ACRR – Area di Campus di Ravenna e Rimini che con disposizione del Direttore Generale del 11/12/2017 (rep. 4688/2017) saranno attive solo a decorrere dal 1.06.2018, a seguito delle delibere del Consiglio di Amministrazione del 25.07.2017 e 28.11.2017.

Durante la fase di monitoraggio degli obiettivi assegnati alle aree, che presumibilmente potrà realizzarsi nel mese di luglio 2018, si prenderanno in considerazione le eventuali modifiche al piano dettate dall'introduzione di queste due nuove aree.

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

- razionalizzazione del numero degli obiettivi, in media non più di 2/3 per area;
- riferimento alle sole attività di discontinuità;
- identificazione puntuale degli obiettivi affinché siano identificati e raggiungibili;
- definizione più puntuale da parte delle aree capofila anche delle specifiche azioni delle singole aree coinvolte, in caso di concorso di più aree sul singolo obiettivo;
- quantificazione dei risparmi finanziari e organizzativi. Per ogni singolo obiettivo il dirigente ha individuato la puntuale quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi o miglioramento del servizio (es. minor costo, maggiori entrate, risparmi in termini di risorse umane coinvolte oppure, a parità di costo, miglior servizio erogato) affinché ogni obiettivo possa essere considerato ampiamente raggiunto. La mancanza di un riferimento migliorativo in termini di risorse impiegate e/o qualità del servizio erogata infatti può comportare una penalizzazione in fase di valutazione finale. Nel caso in cui non sia possibile individuare a priori un target quantitativo per obiettivo difetto di analisi, tale elemento può essere rendicontato al termine dell'esercizio di riferimento.

Il piano degli obiettivi dirigenziali non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso di realizzazione da parte delle Aree, 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.

Il dettaglio degli obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2018 (con relativi indicatori, target, azioni e collegamenti agli obiettivi strategici) è riportato nell'allegato 2 al presente Piano unitamente ai pesi attribuiti ai singoli obiettivi o 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 7 obiettivi/contributi.

Da ultimo si evidenzia brevemente come avviene la valutazione del personale dirigenziale e degli obiettivi assegnati.

La valutazione finale del dirigente (punti totali: 200) è data dalla somma:

1. del grado di raggiungimento degli obiettivi (85 punti su 200, ovvero il 42,5% sulla valutazione complessiva), in termini di percentuale di raggiungimento degli stessi, sulla base degli indicatori fissati;
2. della valutazione delle competenze organizzative (attività organizzativa ai sensi del CCNL/Dirigenti) cioè delle qualità individuali, intese come caratteristiche professionali (conoscenze, capacità, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi relativi al modo con cui si raggiungono i risultati (85 punti su 200, ovvero il 42,5% sulla valutazione complessiva)
3. della quota di valutazione discrezionale (30 punti su 200, ovvero il 15% sulla valutazione complessiva) attribuita al Direttore Generale nell'ambito della valutazione

complessiva, che consente di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa e relazionale gestita, della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati e delle attività correnti che vengono individuate parallelamente al piano obiettivi.

In conformità alle disposizioni dell'art. 26 del CCNL 2006-2009, la retribuzione di risultato che scaturisce dalla valutazione è poi articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi:

1. range > 180 punti
2. range da > 150 a <= 180 punti
3. range da > 110 a <= 150 punti
4. range da > 100 a <= 110 punti

Sulla base del contratto collettivo integrativo sono invece stabilite le singole percentuali di personale dirigente da collocare nei 4 livelli di merito suddetti:

- livello 1 - quota di personale in misura minore o uguale al 30% del personale;
- livello 2 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 3 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 4 - quota di personale in misura minore o uguale al 20% del personale.

Ulteriori informazioni sul sistema di valutazione individuale della performance del personale dirigente sono rinvenibili sulla seguente pagina della sezione "amministrazione trasparente": [http:// www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente)

### **3.3 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi**

#### **3.3.1 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 2016 – 2018 e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano Strategico.

#### **3.3.2 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 Controllo di Gestione 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".

#### **3.3.3 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 2016 – 2018.

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.

#### **3.3.4 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" e "Ricerca" e "Terza missione".

L'iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2018 è partito nel mese di settembre 2017, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2018 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.

### **3.3.5 Condivisione con gli organi di governo**

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

### **3.3.6 Revisione del sistema di misurazione della Performance**

La revisione del sistema è frutto delle evidenze emerse in sede di monitoraggio del “Piano strategico”, del “Piano direzionale” e della fase di Analisi di contesto (si veda Paragrafo 3.3.2.).

Il “Piano Strategico” è soggetto al monitoraggio qualitativo e quantitativo, al fine di procedere con una sua revisione, in termini di strategie e misurazioni degli obiettivi, che sono recepite dal Piano Integrato.

La revisione del “Piano Direzionale” avviene in seguito al monitoraggio degli obiettivi dirigenziali e le eventuali modifiche sono recepite nel Piano Integrato.

Il processo è in capo al Direttore Generale, il quale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell’andamento gestionale e del contesto esterno. A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia, nel corso della quale i Dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi, d’intesa con il vertice politico.

Questa fase contempla anche la verifica degli indicatori strategici del “Piano Direzionale” e di quelli di monitoraggio dell’attività corrente.

### **3.3.7 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.

### **3.3.8 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.

## **3.4 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*. E' 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.

### **3.5 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale**

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione 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. E' 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'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente al passaggio alla gestione del bilancio unico, ha permesso di avviare sperimentalmente una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la predisposizione del budget è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi funzionali alla realizzazione delle azioni strategiche. Si tratta di un legame fra risorse e obiettivi strategici che, finora, non era stato esplicitato in maniera analitica, pur essendo presente *de facto*.

Il bilancio di previsione 2018 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 il turnover nei limiti massimi consentiti dal sistema;
- garantire il fondo per il salario accessorio nei limiti massimi previsti dalla norma per il mantenimento dei risultati positivi di miglioramento organizzativo raggiunti e riconducibili alla performance organizzativa, consentendo così una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi resi dall'Ateneo;
- sostenere i piani di riorganizzazione;
- confermare per il 2018 le assegnazioni per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica;
- Garantire gli interventi strategici e finanziare i progetti relativi al piano strategico (aggiuntivi rispetto agli interventi in continuità);
- sostenere la programmazione delle opere in approvazione.



L'utilizzo del modello di Budget Pluriennale, seppure in assenza di quadro stabile delle assegnazioni ministeriali per i prossimi anni, ha consentito di orientare i comportamenti di breve periodo per adeguarli alle esigenze emerse nel lungo periodo.

## 4 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. Tale strumento di programmazione 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 che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

Per una visione complessiva e completa del Piano Anticorruzione, comprese le analisi dei rischi 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>

La gestione del rischio preliminare e fondamentale ai fini del programma di attività del Piano di prevenzione della corruzione, in linea a quanto previsto dai Piani Nazionali, è coordinata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione, supportato dal referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione: consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo, le cause del rischio e le possibili misure per ridurlo. I piani Nazionali Anticorruzione vigenti in questa tematica (Piani 2015 – 2016 - 2017), si differenziano molto dal primo Piano Nazionale del 2013. Il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico, né un processo formalistico, ma contribuisce ad una politica organizzativa coerente con ogni altra strategia di miglioramento organizzativo. Il Piano Nazionale del 2017 ribadisce la necessità dello sviluppo coordinato delle attività dell'ateneo in relazione alla Performance e all'anticorruzione. Le misure di prevenzione della corruzione individuate a seguito delle analisi dei rischi e delle loro cause devono essere tradotte in obiettivi organizzativi e individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti, nonostante le strategie di performance e quelle anticorruptive debbano conservare l'autonomia e la differenziazione in quanto hanno diverse finalità e responsabilità connesse (confr. pag. 8 del Piano Nazionale 2015 e pag. 2, 8 e 50 del Piano Nazionale del 2017).

L'analisi dei rischi deve tenere conto delle cause, del contesto ambientale dell'ente, delle caratteristiche organizzative e operative delle attività piuttosto che tradursi nell'applicazione meccanicistica di formule matematiche per il calcolo del rischio. L'intero processo deve tener conto dei requisiti di sostenibilità e attuabilità degli interventi organizzativi per ridurre i rischi.

### **4.1 Anni 2013 – 2015: Mappatura delle attività più a rischio secondo le indicazioni nazionali del 2013.**

La gestione del rischio avviata nell'anno 2013 è avvenuta in una prima fase ricostruendo il sistema organizzativo, 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>

### **4.2 Anno 2016: mappatura dei processi – metodologia**

L'Ateneo bolognese ha ritenuto utile programmare negli anni 2016 - 2017, la complessa mappatura dei processi ai fini della gestione del rischio corruttivo in modo più dettagliato e approfondito in coerenza con il nuovo approccio metodologico delle direttive nazionali per giungere a rappresentare la fotografia dell'ente nel suo complesso, le unità/funzioni organizzative che intervengono nei processi.

Nel 2016 a seguito della condivisione delle definizioni con vari uffici e i rispettivi dirigenti, è stata realizzata una bozza di elenco dei principali macroprocessi, processi. Il raggruppamento in sottoprocessi ha favorito la ricostruzione della catena dei processi che dal punto di vista della prevenzione della corruzione possono essere interdipendenti. E' stato sperimentato materialmente anche l'individuazione delle attività e delle unità organizzative responsabili in due macro processi di "acquisizione beni, servizi e lavori" e di "finanza e contabilità".

### **4.3 Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2018 – 2020**

La metodologia sperimentata e descritta nel paragrafo precedente è stata propedeutica all'attuazione dell'obiettivo strategico specifico sul tema, avviato nel 2017 e contenuto nel Piano Integrato 2018 – 2020. 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. Quindi accanto ad obiettivi strategici che riguardano l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione si colloca l'obiettivo 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 a "realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni in relazione al miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza".

### **4.4 Mappatura di tutti i processi, gestione del rischio corruttivo nei macro processi finanziari e in ambito appalti ai fini della pianificazione del 2018**

Nel Piano Direzionale del 2017 è stato inserito l'obiettivo sulla mappatura e trasparenza dei macro processi di Ateneo ai fini di prevenzione della corruzione, con peso uguale di

responsabilità su tutte le Aree dirigenziali. Le attività sono state svolte con il coordinamento del Dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Nel mese di aprile 2017 è stato costituito un gruppo di lavoro sulla trasparenza e mappatura dei processi dell'Ateneo e sulla gestione del rischio nei macroprocessi finanziari e contabili e di acquisizione di beni, servizi e lavori. Tali macro processi sono particolarmente complessi anche perché in essi intervengono tutte le strutture di ateneo.

Il gruppo, coordinato dalla referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione integra competenze diverse generaliste giuridiche/organizzative (es: anticorruzione, diritto amministrativo, organizzazione e diritto sui sistemi e flussi informativi) e specialiste sugli ambiti dei processi oggetto di gestione del rischio. Il gruppo supporta la funzione di coordinamento del Responsabile della Prevenzione della Corruzione sulla gestione del rischio e la funzione del Direttore Generale che concorre all'individuazione delle misure di prevenzione, secondo una metodologia di analisi coerente con le direttive e strategie nazionali dell'ANAC e con la UNI-ISO- 37001. L'approccio si è basato sia su regole formali che su valori sostanziali perseguendo finalità qualitative e non certificatorie. La metodologia è stata orientata al rispetto dei principi e obiettivi legati alla cura dell'interesse pubblico e imparzialità, promozione dell'etica e legalità, qualità dei servizi pubblici, sensibilizzazione e partecipazione, trasparenza.

La metodologia di analisi ai fini della mappatura dei processi si è basata su 41 colloqui qualitativi mediante il coinvolgimento di chi quotidianamente è più coinvolto nelle attività.

L'analisi dei rischi potenziali e delle cause ha seguito criteri di identificazione sostanziali e non meccanicistici. Il gruppo ha creato un catalogo di rischi prendendo spunto dagli esempi presenti nelle direttive e nei Piani Nazionali e adeguandolo al contesto. Le proposte di misure sono state analizzate e scelte in base alla sostenibilità, alla incidenza ed efficacia e alla necessità di promuovere comportamenti etici e orientati alla buona e imparziale gestione della "cosa pubblica" (es: misure di trasparenza; sensibilizzazione e partecipazione, promozione dell'etica; di miglioramento organizzativo, ecc..)

A titolo di esempio si riporta la sintesi di alcuni risultati delle analisi sul processo di acquisizione di beni, servizi e lavori:

## Processo Acquisizione beni, servizi, lavori

FASE	RISCHI	CAUSA	MISURA (sostenibile nel 2018)	RESPONSABILITA'
Programmazione	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza ed economicità; non sostenibilità delle attività programmate; Programmazione non adeguata e/o non coerente con i vincoli dell'organizzazione	Molteplicità di punti di acquisto e soggetti coinvolti.	<b>Misura di Trasparenza:</b> Mappatura e ricognizione delle molteplici persone e delle attività che all'interno di ogni area amministrativa sono coinvolte nel processo, propedeutica alla raccolta e analisi dei fabbisogni da un lato e alla verifica della esecuzione dall'altro.	Tutte le Aree, con maggiore peso per l'Area Affari Generali, Appalti e Sanità - AAGG che presidia e dà impulso.
Esecuzione	Esecuzione non supportata da verifiche puntuali	Molteplicità di punti di acquisto e soggetti coinvolti e difficoltà di verifica in loco		

## Processo Acquisizione lavori

FASE	RISCHI	CAUSA	MISURA (sostenibile nel 2018)	RESPONSABILITA'
In tutte le fasi	Attività dei ruoli chiave e in particolare dei RUP non completamente rispondenti alle esigenze tecnico/giuridiche e etiche	Poca chiarezza sui ruoli, competenze, sensibilità, condizioni di terzietà; labili strumenti organizzativi di coordinamento fra ruoli e tecnici e uffici di supporto giuridico	<b>Misura di partecipazione, sensibilizzazione e promozione dell'etica:</b> avviare la sperimentazione di una comunità di pratiche fra persone che si occupano delle attività connesse ai processi di acquisizione dei lavori con ruoli e competenze diverse, attraverso incontri periodici programmati annualmente, per introdurre nel processo anche i profili dell'etica e della legalità da un punto di vista culturale.	Tutte le Aree, con maggiore peso per l'Area Edilizia e Sostenibilità - AUTC che presidia e dà impulso

#### **4.5 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, come già anticipato, è stato individuato uno specifico obiettivo sul tema anticorruzione.

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 ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare la realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza sono valutate nell'ambito della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati<sup>6</sup>. Ciò trova conferma nel fatto che i dirigenti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza. In altri termini nel valutare la parte dei comportamenti dirigenziali la prestazione da loro normalmente resa è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti di adempiere dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo. Inoltre, l'Ateneo di Bologna ha adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

Inoltre 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 Dlgs. 33/2013 e che sono oggetto di valutazione ai fini della verifica dei risultati e delle eventuali responsabilità dirigenziali.

Parallelamente per quanto riguarda la Performance individuale, il Direttore Generale nel 2017 ha individuato uno specifico obiettivo di cui è stato direttamente capofila, con un peso attribuito trasversalmente a tutte le Aree, per l'attuazione del decreto legislativo 97/2016 e che ha riguardato a seguito della macro-mappatura dei processi finanziari-contabili e di acquisizione di beni, lavori, servizi la relativa gestione del rischio in relazione alle norme anticorruzione. Nel 2018 le misure di prevenzione individuate in seguito a tale analisi dei rischi confluiscono in un obiettivo di performance del Direttore Generale, il quale valuterà e verificherà i risultati dei dirigenti attribuendo un peso uguale a tutte le aree e un peso maggiore alle aree che coordinano i macro processi e che conseguentemente presidiano e danno impulso alla misura. Le misure complete sono dettagliate nel "Piano di Prevenzione della corruzione" e riportate nell'allegato 2 al presente Piano.

---

<sup>6</sup> Si veda il ["Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale"](#)

## 5 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: <http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente>

### 5.1 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.

Tra le novità più rilevanti 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, oltre alla previsione di nuove sanzioni pecuniarie nonché l'attribuzione ad ANAC dei connessi poteri ispettivi e sanzionatori.

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. Per questa ragione la riforma ha abrogato le disposizioni che prevedevano un "autonomo Programma triennale della trasparenza e dell'integrità" e ha previsto all'interno del "Piano di Prevenzione della Corruzione" una sezione apposita sulla trasparenza. Questa sezione descrive l'organizzazione dei flussi informativi al fine di razionalizzare gli obblighi di pubblicazione; sono infatti, secondo le nuove disposizioni normative, individuati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, dati e informazioni.

Quindi la programmazione della trasparenza non perde il suo peso, ma 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. L'Ateneo di Bologna, già a febbraio 2016, aveva di fatto anticipato questo cambiamento riunendo i ruoli in un unico dirigente. E' stato inoltre rivisto il modello organizzativo adattandolo alla nuova organizzazione dei flussi delle informazioni. A tal proposito in occasione della redazione del "Piano di Prevenzione della Corruzione", nell'apposita sezione "Trasparenza", sono stati individuati i soggetti e i ruoli cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati ed è stato rafforzato il monitoraggio sullo stato di attuazione della pubblicazione.

Il nuovo assetto organizzativo ha previsto inoltre l'attivazione di una funzione specialistica di supporto operativo alle strutture sul tema della trasparenza, oltre ovviamente al rafforzamento della rete dei referenti di Area che garantiscono il tempestivo e costante aggiornamento dei dati pubblicati.

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>

## 5.2 Piani di comunicazione aggiuntivi

Oltre agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza, l'Ateneo redige annualmente il proprio Bilancio Sociale. Il Bilancio Sociale 2016, il quinto consecutivo redatto dall'Ateneo, è il 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.



## 6 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.

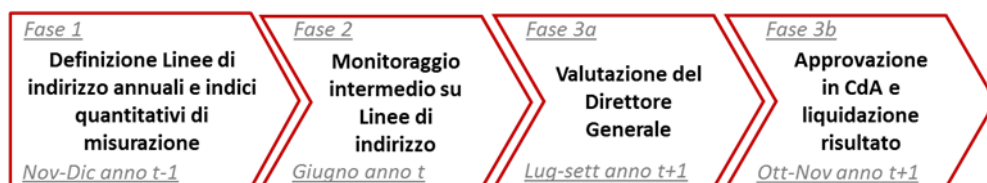
### 6.1 Sistemi di valutazione e incentivazione per il Direttore Generale e i Dirigenti

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. La valutazione è espressa secondo le modalità previste nel Documento sul Sistema di misurazione e valutazione, e tiene conto di:

- indici quantitativi relativi all'impatto dell'azione amministrativa (selezionati dal Rettore tra gli indicatori previsti per la performance organizzativa); il dettaglio di tali indicatori è riportato **nell'allegato 3** a tale Piano.
- della valutazione espressa dal Rettore rispetto alle Linee annuali di indirizzo, definite ad inizio anno assieme alla selezione degli indicatori da performance organizzativa, e alle competenze agite dal Direttore Generale;
- degli aspetti di contesto ed altre informazioni qualitative fornite dal Rettore nella sua Relazione a supporto della valutazione.

Il processo di valutazione del Direttore Generale si articola secondo le seguenti fasi:

#### Sistema valutazione Direttore Generale



La valutazione è collegata all'indennità di risultato, parametrata in fasce fino ad un massimo del 20% della retribuzione annua lorda. In sede di approvazione, il Consiglio di Amministrazione individua la fascia di indennità corrispondente alla valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione.

La **valutazione del personale dirigente** prevede:

- una valutazione individuale quantitativa di obiettivi di risultato (il cosa) con le seguenti caratteristiche:
  - individuazione di un'area capo-fila per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;

- “effetto trascinamento” nel raggiungimento dell’obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
  - individuazione delle priorità;
  - attribuzione di un peso percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.
- una valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi agiti (il come).

Il processo di valutazione si articola secondo le seguenti fasi:



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

Anche per il 2018 il piano degli obiettivi dirigenziali è affiancato da un piano di attività ordinarie, la cui valutazione rientra nella quota discrezionale del 15% della Direzione generale. Sia l’art. 1, comma 8 della Legge n. 190/2012 recentemente modificata, sia le linee guida per la gestione integrata della performance di ANVUR rafforzano la necessità di un coordinamento tra gli obiettivi strategici di trasparenza e prevenzione della corruzione contenuti nei “Piani triennali di prevenzione della corruzione” e gli obiettivi degli altri documenti di natura programmatica e strategico-gestionale dell’amministrazione, affinché le misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione diventino anche obiettivi di performance effettivamente sostenibili.

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 ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell’ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale.

Il **personale tecnico amministrativo** è attualmente interessato da due diverse valutazioni della prestazione individuale:

- valutazione dei risultati per il personale di cat. EP e D con posizione organizzativa per i quali il CCNL prevede un’indennità di risultato, percepibile a seguito di valutazione positiva;
- valutazione della qualità delle prestazioni, che interessa il personale di tutte le categorie, finalizzata alla procedura di Progressioni Economiche Orizzontali.

Attualmente la valutazione della performance individuale è ricondotta a quella delle prestazioni lavorative del personale tecnico amministrativo sulla base di aree comportamentali coerenti con quanto previsto nel CCNL vigente per le progressioni economiche orizzontali.

Per allinearsi alle disposizioni normative in materia, l'Ateneo ha avviato un processo di individuazione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale<sup>7</sup> e permanente<sup>8</sup>, attraverso un percorso che ha visto coinvolti molti soggetti tra personale e responsabili. Tale confronto ha consentito la definizione di un sistema a partire da una concreta e reale esperienza organizzativa, e di conseguenza maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo in evoluzione come quello dell'Ateneo che presenta anche notevoli elementi di complessità: presenza di molteplici e diversificate Strutture e di una elevata numerosità di soggetti coinvolti nel processo valutativo.

In attesa dello sviluppo complessivo del sistema a fronte delle recenti riforme normative che hanno modificato il D.lgs 150/2009 e della prossima sottoscrizione dei nuovi Contratti Collettivi Nazionali per personale dirigente e personale tecnico-amministrativo, i seguenti paragrafi riportano le componenti principali delle tipologie di valutazione in uso alla data di approvazione del presente Piano.

### **6.2 Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo**

La **valutazione dei risultati** riguarda il 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 co. 3 (cat. D) del CCNL vigente.

Oggetto della valutazione dei risultati sono specifiche aree comportamentali, riferite all'insieme dei comportamenti attesi. Ad oggi, la valutazione è espressa su dieci aree comportamentali che attengono all'affidabilità, alla collaborazione e cooperazione, alla flessibilità, alla gestione e allo sviluppo dei collaboratori, all'innovazione/propositività, all'orientamento all'utente, alla pianificazione, organizzazione e controllo, al rispetto di norme e procedure tecniche, alla soluzione dei problemi e alla tensione al risultato. Si tratta di competenze organizzative particolarmente importanti e funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione è espressa dal responsabile della struttura (Dirigenti, Direttori, Vicepresidente/Presidenti) alla quale afferisce il valutato nel periodo di riferimento della valutazione o in parte di esso. Al fine di garantire il principio per cui la valutazione deve essere elaborata a partire dalla conoscenza del lavoro svolto dalle persone, il valutatore deve confrontarsi, qualora si renda necessario, con altri soggetti interessati all'interno o all'esterno della struttura ("referente intermedio").

---

<sup>7</sup> La valutazione viene espressa con cadenza annuale.

<sup>8</sup> La valutazione delle performance individuale si inserisce all'interno di un sistema più ampio e viene espressa con continuità e ciclicità.

L'esito positivo della **valutazione dei risultati** (valutazione complessiva pari o superiore a 6/10) continua ad avere effetti immediati dal punto di vista dell'incentivazione economica del personale. Si traduce infatti:

- per il personale di categoria EP nella liquidazione di una retribuzione di risultato (prevista dall'art. 76 comma 4 CCNL vigente) pari ad una percentuale dell'indennità di posizione (definita dalla contrattazione integrativa di Ateneo);
- per il personale di categoria D nella liquidazione di una quota pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità (come previsto dall'art. 91 comma 3 CCNL vigente).

L'Ateneo adotta un **sistema di valutazione della prestazione individuale** utile ai fini delle procedure selettive per la progressione economica orizzontale nella categoria di appartenenza.

La valutazione è riferita a tutto il personale tecnico amministrativo (cat. B, C, D ed EP), secondo le indicazioni fornite dal CCNL e dagli accordi sindacali siglati in occasione di ogni tornata di progressione.

La valutazione viene espressa sulle aree comportamentali previste dal CCNL vigente nell'ambito dell'indicatore "qualità delle prestazioni" (art. 82, comma 2, lettere b) e c):

- capacità di proporre soluzioni innovative;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi;
- attenzione all'esigenze dell'utenza;
- soluzione dei problemi.

Ai fini delle Progressioni economiche orizzontali, la valutazione di ogni area viene considerata con peso diversificato in ragione della categoria di appartenenza.

La valutazione è effettuata, in occasione dell'uscita del bando di selezione, dal responsabile della Struttura. Il responsabile, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto dal dipendente, dovrà confrontarsi con un referente intermedio (responsabile di secondo livello organizzativo o precedente responsabile di struttura) che abbia avuto modo di osservare i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

### **6.3 Sistema di valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico**

La valutazione della prestazione professionali del personale CEL è finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio. Si applica anche ai Lettori a Contratto, in coerenza all'estensione a questa categoria (in esaurimento) del CCIL CEL.

Il periodo di riferimento della valutazione è l'anno accademico, che inizia l'01.09 di un anno e termina il 31.08 dell'anno successivo. Pertanto la valutazione viene espressa a conclusione dell'anno accademico di riferimento, indicativamente nel periodo di settembre/ottobre. In prima applicazione, per l'anno 2017 la valutazione viene espressa tra gennaio e febbraio 2018 in ragione della recente sottoscrizione del CCIL per i Collaboratori ed Esperti Linguistici e dei tempi tecnici per la predisposizione degli strumenti di valutazione ed avvio della procedura.

Oggetto della valutazione è il livello di conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico concluso rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL, sulla base della scala di valutazione definita dal CCIL (del tutto conformi; in buona parte conformi; in minima parte conformi; per niente conformi). Il CCIL definisce come valutazione positiva i livelli "del tutto conformi" e "in buona parte conformi". La valutazione può essere espressa se il CEL è stato presente in servizio per almeno 2 mesi nell'arco dell'anno accademico di riferimento. Per periodi inferiori ai 2 mesi di servizio, la valutazione si considera positiva.

La valutazione è effettuata dal Responsabile Didattico (valutatore), ovvero il docente di lingua, in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività ad esso attribuite. In caso di subentro di un nuovo Responsabile Didattico durante l'anno accademico, quest'ultimo assume il ruolo di valutatore e il Responsabile Didattico uscente viene interpellato in qualità di valutatore intermedio. I CEL che afferiscono al Centro Linguistico di Ateneo (CLA) fanno riferimento al Responsabile Didattico individuato per la sede presso cui prestano servizio (sede di Bologna o sede di Forlì). Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento CLA, i Responsabili Didattici saranno sostituiti da due Direttori di Sezione. Il Responsabile Didattico deve riportare l'esito della valutazione al singolo CEL per una sua presa visione. In caso di valutazione negativa, il CCIL prevede che il CEL interessato possa rivolgersi alla Commissione di Garanzia.

La valutazione fa diretto riferimento alle attività svolte dal personale CEL che devono essere riportate in un registro dedicato che deve essere vistato dal Responsabile Didattico quale certificazione della conformità delle attività svolte rispetto alle attività assegnate e previste dal Regolamento. E' prevista la firma da parte del Responsabile Didattico e la firma del CEL valutato per sua presa visione della valutazione espressa, a seguito della comunicazione da parte del Responsabile Didattico stesso.

In prima applicazione (anni 2017 e 2018), la valutazione viene espressa su una scheda cartacea separata in quanto viene effettuata a seguito della raccolta dei registri da parte degli uffici competenti dell'Amministrazione Generale (anno 2017) e della distribuzione dei registri cartacei ai singoli CEL e Responsabili Didattici (anno 2018).

### **6.4 I ruoli coinvolti nella valutazione**

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

- Il Nucleo di valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del

D.lgs. 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dall'Anvur e del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

- Il Consiglio di Amministrazione (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.
- Il Magnifico Rettore 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 (art. 4 – Statuto di Ateneo).
- Il Direttore Generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione. Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).
- I dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; 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 abbia diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.
- Il responsabile di struttura di ricerca e didattica coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con i "valutatori intermedi" (si veda voce sottostante) 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, coordina i diversi valutatori intermedi della propria struttura per il restante personale. Assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.
- Il Responsabile Didattico è il docente a cui il singolo Collaboratore ed Esperto Linguistico fa riferimento per lo svolgimento della propria attività e che esprime la valutazione della prestazione professionale per questa categoria di personale.
- La Commissione di Garanzia è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente; pertanto costituisce 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 ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

## **6.5 Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo**

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali è stato applicato in via sperimentale nel corso del 2014, con il coinvolgimento delle strutture di Ateneo (Aree dell'Amministrazione generale e strutture di ricerca, didattica e di servizio) dotate formalmente di un organigramma e di un sistema definito di ruoli gestionali, a seguito della riorganizzazione conseguente all'adozione del Regolamento di Organizzazione. La presenza di tale caratteristica si è resa necessaria per assicurare il buon funzionamento del sistema di responsabilità all'interno del sistema di valutazione sperimentato.

La sperimentazione 2014 ha permesso di effettuare un primo test sul funzionamento effettivo del sistema precedentemente progettato, calandolo all'interno della realtà organizzativa dell'Ateneo, composta da strutture molto diverse rispetto all'organizzazione e ai fini istituzionali. Pertanto, ha rappresentato un importante momento di studio e di confronto con i soggetti della valutazione - valutatori (responsabili di Struttura e responsabili di unità organizzativa di secondo livello) e valutati (personale di cat. B, C e D) – rispetto alle funzionalità operative del sistema, in particolare:

- il processo di valutazione, articolato in fasi per accompagnare gli attori coinvolti nelle varie attività e momenti di valutazione durante il periodo di riferimento (a regime, un anno solare);
- gli strumenti, ovvero una nuova scheda di valutazione con elementi di valutazione e scale ripensate per favorire la pratica di restituzione della valutazione al fine di un miglior allineamento tra aspettative organizzative e attività lavorative svolte; sono inoltre stati individuati ulteriori strumenti a supporto, tra cui un nuovo ambiente informatico dedicato;
- i ruoli, prevedendo una riqualificazione delle responsabilità riferite ai responsabili di struttura, con compiti di coordinamento dell'intero processo valutativo presso la struttura, e dei responsabili dei servizi tecnico amministrativi (unità organizzative) di secondo livello, chiamati a coordinare e valutare la prestazione dei propri collaboratori.

La sperimentazione è stata accompagnata da percorsi formativi rivolti a tutti gli interlocutori e da strumenti di diffusione e comunicazione organizzativa che hanno permesso al personale tecnico amministrativo di conoscere il sistema di valutazione.

Il procedere attraverso sperimentazione risponde alla necessità di non definire le modalità di valutazione della prestazione individuale in modo astratto ma di progettarle e testarle sul campo coinvolgendo direttamente le strutture di Ateneo. Ciò consente a tutti gli attori coinvolti di conoscere il processo, gli strumenti e le dinamiche del sistema di valutazione attraverso una concreta esperienza, per giungere ad una effettiva e graduale applicazione del sistema in un contesto organizzativo complesso come quello dell'Ateneo.

L'Amministrazione attraverso un metodo incrementale, progressivo e in un'ottica pluriennale si pone l'obiettivo di pervenire ad un allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, a partire dal personale con posizione organizzativa e di individuare un nuovo sistema di valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo.

Nel corso del 2018 l'intero Sistema sarà rivisto, in logica integrata, alla luce delle recenti riforme normative che hanno modificato ed integrato il D.lgs 150/2009 e dei Contratti Collettivi Nazionali per il personale dirigente e il personale tecnico-amministrativo, attualmente in corso di negoziazione.



## **7 ALLEGATI TECNICI**

### **7.1 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 2016-2018 dell'Università di Bologna.

### **7.2 Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti**

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2018 con relativi indicatori e target.

### **7.3 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.

### **7.4 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.

**INDICE DELLE TABELLE:**

Tabella 1 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca .....	16
Tabella 2 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (1 di 2) .....	17
Tabella 3 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione (2 di 2) .....	18
Tabella 4 Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Terza Missione .....	19
Tabella 5- Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale D.1 – D.6..	20
Tabella 6 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5 .....	22
Tabella 7 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2015 .....	25
Tabella 8 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	26

**INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici.....	13
Figura 2 - Albero della Performance.....	14