
PIANO INTEGRATO

2020-2022

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 28/01/2020



ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2020

SOMMARIO

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO.....	5
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	7
2.1	Mandato istituzionale e missione.....	7
2.1.1	<i>Mandato istituzionale</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Missione</i>	<i>7</i>
2.2	Analisi del contesto.....	8
2.3	Analisi del contesto esterno	9
2.3.1	<i>Opportunità.....</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Minacce.....</i>	<i>9</i>
2.4	Analisi del contesto interno.....	10
2.4.1	<i>Punti di forza</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Punti di debolezza</i>	<i>10</i>
2.5	Aree e Obiettivi Strategici.....	12
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	15
3.1	Obiettivi e indicatori per le strutture dipartimentali.....	26
3.2	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	27
3.3	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi	31
3.3.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	<i>31</i>
3.3.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno.....</i>	<i>31</i>
3.3.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	<i>32</i>
3.3.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	<i>32</i>
3.3.5	<i>Condivisione con gli organi di governo</i>	<i>33</i>
3.3.6	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	<i>33</i>
3.3.7	<i>Elaborazione relazione sulla performance.....</i>	<i>33</i>
3.4	Coerenza interna fra gli obiettivi del Piano	33
3.5	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale	34
4	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	38
4.1	Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2020 – 2022.....	39
4.2	Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale	39
5	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	40
5.1	Iniziative legate alla trasparenza	40

5.2	Piani di comunicazione aggiuntivi	41
6	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	42
6.1	Sistemi di valutazione e incentivazione per il Direttore Generale e i Dirigenti.....	42
6.2	Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo.....	44
6.3	Sistema di valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico	45
6.4	I ruoli coinvolti nella valutazione.....	46
6.5	Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo	48
7	ALLEGATI TECNICI	50
7.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori.....	50
7.2	Mappa strategica.....	50
7.3	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.....	50
7.4	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore Generale.....	50
7.5	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore Generale ...	50
7.6	Attività 2020-21 relative al Piano delle Azioni positive	50

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il decreto legislativo 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Le basi metodologiche con cui viene effettuata la valutazione sono esplicitate nel documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance” approvato dal Consiglio di Amministrazione il 17/12/2019.

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

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

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

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

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

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

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

Il Piano definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance esplicitando sia il processo e la modalità con cui si è arrivati alla formulazione degli obiettivi dell'amministrazione e alla loro articolazione, sia gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, esplicitando anche le metriche e il valore obiettivo di ciascun indicatore. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali). Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea), le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science), i risultati di alcuni degli indicatori di efficienza e di customer satisfaction della rilevazione realizzata nell'ambito del Progetto Good Practice¹.

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

2 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

2.1 Mandato istituzionale e missione

2.1.1 Mandato istituzionale

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

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

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

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

2.1.2 Missione

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

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

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

2.2 Analisi del contesto

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

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

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

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

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

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

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

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

- andamento degli indicatori di sostenibilità previsti dai decreti attuativi legge 240/2010;
- il Bilancio unico di previsione annuale 2020 e triennale 2020-2022;
- la Relazione sulla Performance 2018
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance (Relazione AVA 2019);
- il Bilancio Sociale 2018
- Schede ANVUR indicatori monitoraggio annuale dei Cds e indicatori di Ateneo
- 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
- Relazione del Presidio di Qualità di Ateneo e delle commissioni paritetiche studenti-docenti
- Risultati di customer satisfaction

- Rapporto OCSE “Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy”
- Rapporto ISAS 2.0 Project “Preliminary Observations and Recommendations” per l’acquisizione dell’accreditamento “Comprehensive Internationalisation”
- Relazione AVA 2019 a cura del Nucleo di Valutazione

2.3 Analisi del contesto esterno

L’Ateneo, alla luce dei buoni risultati raggiunti con la precedente programmazione nei temi della competitività della ricerca internazionale, dell’internazionalizzazione della didattica e della terza missione, intende continuare a perseguire le opportunità che emergono dall’analisi del contesto esterno.

2.3.1 Opportunità

- La definizione del nuovo programma quadro di finanziamento europeo, Horizon Europe, permette all’Ateneo di poter contribuire alla progettazione di nuovi modelli di cooperazione, di networking e di finanziamento della ricerca e della mobilità internazionale;
- la diffusione delle pratiche di “open-science” facilita la disseminazione e la circolazione di dati e informazioni, creando nuovi stimoli alla crescita della ricerca scientifica;
- lo sviluppo delle tecnologie digitali offre la possibilità di trasformare i processi di gestione dell’Ateneo, ripensandoli per diminuirne la complessità e aumentarne l’efficacia;
- la creazione di un partenariato forte per le attività di cooperazione allo sviluppo può consentire all’Ateneo di mettere la propria multidisciplinarietà al servizio della crescita socio-economica di aree in via di sviluppo;
- la creazione a Bologna di un “hub europeo” per il calcolo, con l’affidamento al CINECA di uno dei supercalcolatori più potenti al mondo e la creazione dell’Agenzia meteorologica europea, rappresenta un’importante opportunità di networking internazionale e attrazione di progettualità innovativa.

2.3.2 Minacce

- Il **sotto finanziamento del sistema universitario**, a fronte dell’introduzione della “no tax area” per gli studenti con redditi bassi e della ripresa delle dinamiche stipendiali del personale docente e tecnico-amministrativo, pongono seri problemi di sostenibilità finanziaria nel medio-breve termine;
- la rottura degli equilibri internazionali con l’uscita del Regno Unito dall’Unione Europea, l’avanzata dei nazionalismi e i crescenti attacchi all’autonomia accademica possono indebolire il sistema di cooperazione scientifica internazionale;

- nella inevitabile fase di transizione ad un sistema di comunicazione scientifica completamente Open Access, l'attuale assetto oligopolistico dell'editoria accademica internazionale, in particolare nelle aree disciplinari STEM (Science, Technology, Engineering and Math), può determinare problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di pubblicazione e di accesso alla documentazione, con un possibile rallentamento del processo di produzione e condivisione della conoscenza scientifica di qualità;
- i limiti all'autonomia gestionale degli atenei, sempre più assoggettati alle regole puntuali della generalità delle pubbliche amministrazioni, può mettere a rischio la tempestiva capacità dell'Alma Mater di guidare la collettività nella lunga stagione di cambiamenti conseguenti all'avvento della quarta rivoluzione industriale e alla conseguente trasformazione del mondo del lavoro e della società;
- la crisi dell'economia lineare e la crescita delle diseguaglianze impone agli atenei di lavorare ad alternativi paradigmi culturali, in grado di fare della sostenibilità sociale, ambientale ed economica i nuovi focus dei modelli di sviluppo.

2.4 Analisi del contesto interno

2.4.1 Punti di forza

- La millenaria tradizione e la ricchezza del suo patrimonio culturale incoraggiano lo studio libero e indipendente, sempre originale e innovativo;
- la reputazione nazionale e internazionale ha fatto di Bologna un punto di riferimento per tutto il mondo accademico;
- la qualità diffusa della formazione e della ricerca in tutte le aree del sapere, riconosciuta da tutti i principali valutatori internazionali;
- l'Alma Mater è la prima università europea per studenti internazionali in scambio grazie alla sua vocazione internazionale;
- la forte integrazione con le città in cui opera ha permesso all'Ateneo di condividere obiettivi e impegni assieme a tutti gli attori del territorio sui grandi temi dell'innovazione e della vivibilità degli spazi urbani;

2.4.2 Punti di debolezza

- Il livello dei servizi agli studenti non ancora allineato ai migliori standard internazionali;
- le infrastrutture di ricerca, soprattutto in alcune aree, risentono della difficoltà di adeguare il patrimonio edilizio storico dell'Ateneo alle esigenze tecnologiche e di sicurezza dei moderni laboratori di ricerca;
- la difficoltà di attrazione dei docenti e personale tecnico amministrativo internazionali, peraltro in parte endemica del sistema universitario nazionale, rende difficoltosa l'internazionalizzazione dei contesti formativi e di ricerca;
- la mancanza di un'efficace struttura associativa dei propri Alumni non consente all'Ateneo di mettere a sistema le potenzialità di innovazione del network dei propri laureati;

- la grande capacità di attrazione dei progetti competitivi, la progettazione strategica e dei Dipartimenti eccellenti, la complessità del patrimonio edilizio, l'eterogeneità dell'organizzazione delle diverse attività didattico-scientifiche, necessitano, nonostante le azioni di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi, di un potenziamento dell'assetto gestionale non compatibile con i vincoli di reclutamento e di sotto finanziamento pubblico dell'Ateneo

2.5 Aree e Obiettivi Strategici

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

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

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

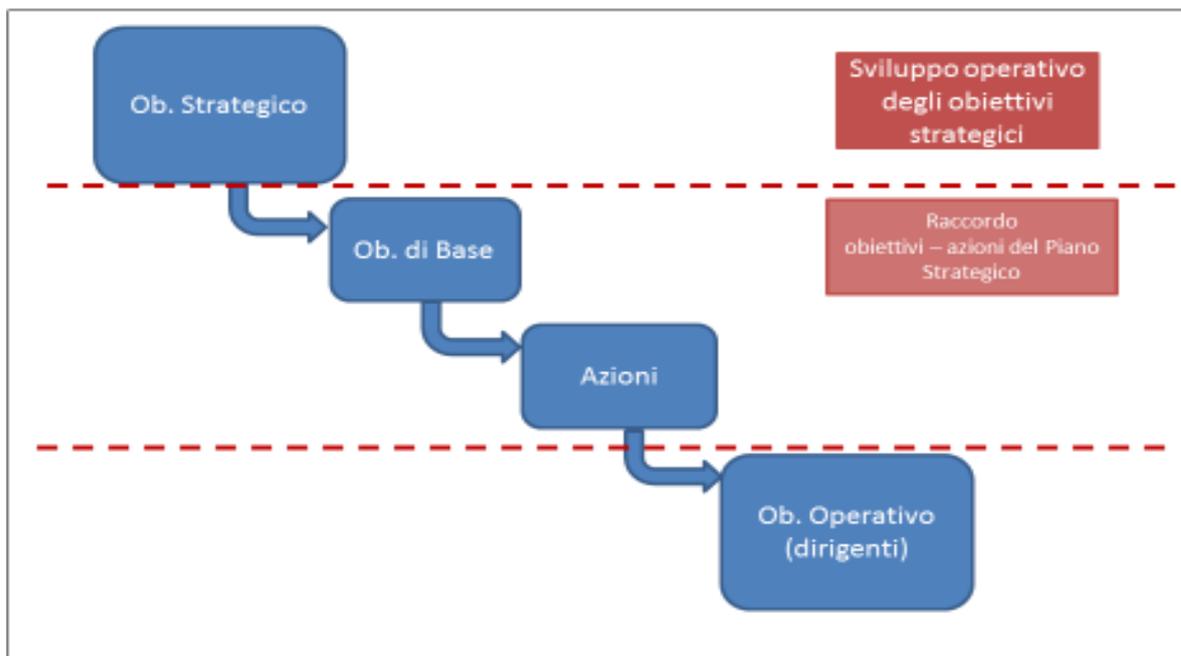
Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica, sia negli obiettivi di discontinuità collegati alla gestione, oltre che nell'attenta programmazione dei processi e delle attività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

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

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

Il sistema di programmazione strategica di Ateneo comprende anche uno strumento di comunicazione verso l'esterno: tramite il sito web ALMA 2021 <http://alma2021.unibo.it/> l'Ateneo monitora le azioni di attuazione degli obiettivi strategici e il loro stato di avanzamento. Le azioni individuano anche le aree amministrative coinvolte così come riassunto nell'allegato tecnico 7.2

Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici



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

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

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



Figura 2 - Albero della Performance

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

Nelle tabelle seguenti sono riportati gli obiettivi strategici e gli indicatori riferibili all'area "Formazione" - "Ricerca" e "Terza Missione" dell'Albero della Performance. Per un esame delle metriche di calcolo degli indicatori si rimanda all'Allegato tecnico 7.1

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

Obiettivi strategici Area Ricerca			
O.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide		O.2 Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
R.01 Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	atenei esteri 18% altri atenei italiani o esteri 40%	R.09 Finanziamenti progetti nazionali e internazionali	90 MLN €
R.02 Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	560	R.10 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	indicatore qualitativo
R.03 Numero di dottorandi outgoing	500	R.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	indicatore qualitativo
R.04 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Mantenere valore 2018 (17%)	R.12 Percentuale di pubblicazioni in Open Access	50%
R.05 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	a) 70%; b) 90%		
R.06 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Somma della percentuale di prodotti dell'Ateneo nelle due fasce migliori (70%)		
R.07 a) % di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA; b) % di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA (Aree NON bibliometriche)	a) 65%; b) 85%		
R.08 Nuova realizzazione spazi di ricerca	+ 15%		

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

Obiettivi strategici Area Formazione			
O.3 - Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo in relazione alle esigenze della persona e della società		O.4 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Numero di studenti frequentanti i corsi sulle competenze trasversali	4.000	F.09 Iscritti a LM con titolo di I livello in altro ateneo	50%
F.02 focus Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	indicatore qualitativo	F.10 Mobilità extra - regionale	50%
F.03 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	60%	F.11 Studenti di scambio incoming	Primo Ateneo in Europa per studenti incoming
F.04 Laureati stabili regolari (N anni)	55%	F.12 Studenti internazionali iscritti	9%
F.05 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	>70%	F.13 Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	15%
F.06 Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti	500	F.14 Studenti in uscita	Primo Ateneo in Europa per studenti outgoing
F.07 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	78%	F.15 Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	1.000
F.08 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinaria	Consolidare almeno l'80% delle iniziative avviate negli ambiti distintivi (11 attività delle 14 avviate)	F.16 Numero di accordi internazionali attivi	1.800

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

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

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

Obiettivi strategici Area Terza Missione			
O.6 Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale		O.7 - Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
T.01 Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software	200	T.06 Stato di avanzamento delle azioni collegate	indicatore qualitativo
T.02 Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	maggiore di 35	T.07 Numero eventi dal Magazine di Ateneo	Maggiore di 1.400
T.03 Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	30 MLN €	T.08 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Maggiore di 1.400
T.04 Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	Maggiore di 2.300		
T.05 Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	Mantenere 40		

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

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

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

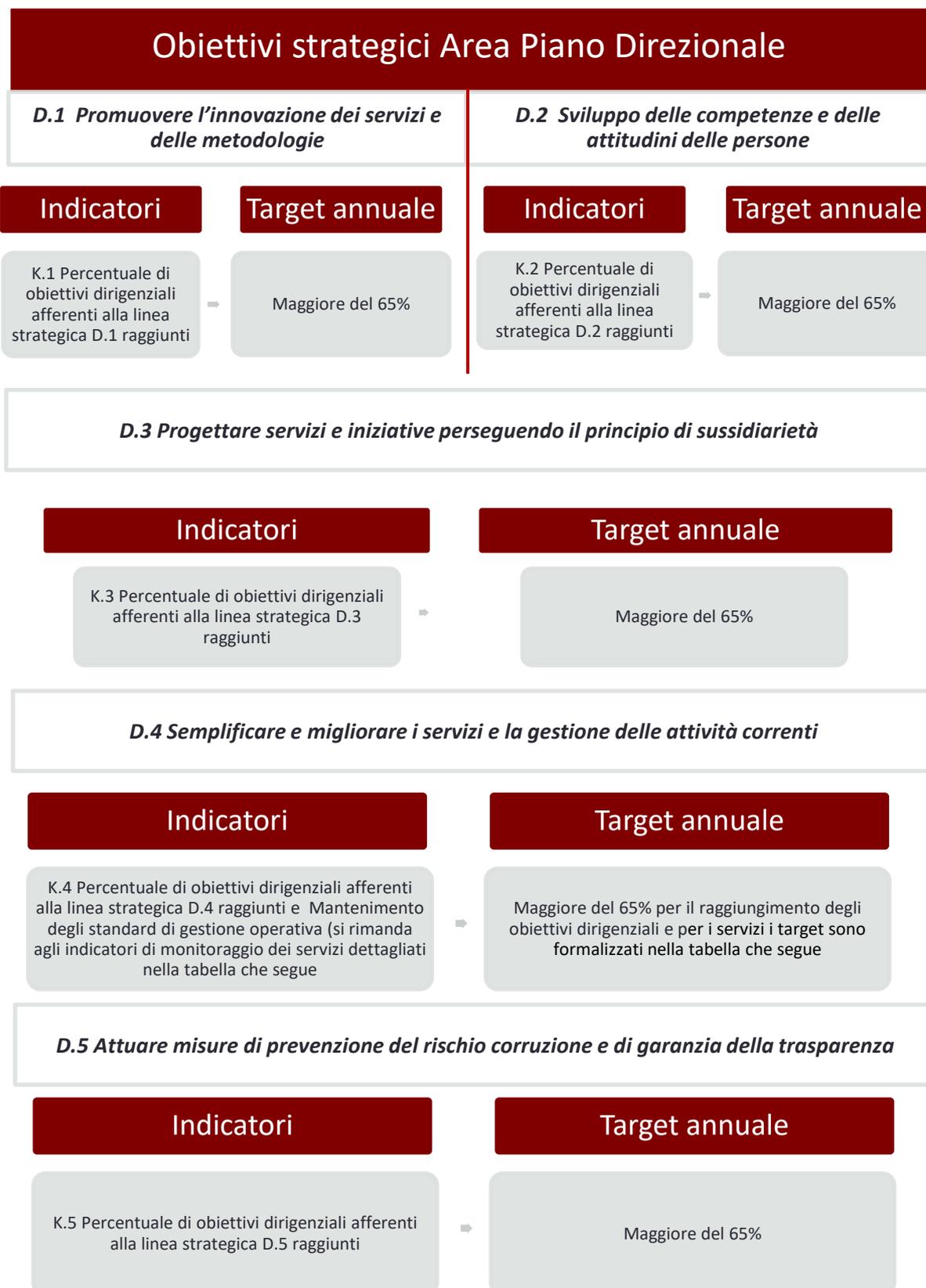


Tabella 6 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4

CONTABILITÀ		
Indicatore	Metrica	Target
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)
COMUNICAZIONE		
Indicatore	Metrica	Target
Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione	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. ²	Non inferiore a 4
	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. ²	Non inferiore a 4
PERSONALE		
Indicatore	Metrica	Target
Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale	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. ²	In media con gli atenei partecipanti GP
SERVIZI SOCIALI E WELFARE		
Indicatore	Metrica	Target
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 (44,1%)
Grado di utilizzo della polizza sanitaria	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA	Superiore al 50%

² Indicatore mutuato dal Progetto Good Practice.

APROVVIGIONAMENTI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Costo telefonia fissa per persona	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311 e SX.U.1.03.02.05.001) / personale (docenti+ta+assegnisti+dottorandi) ^{2 3}	Non superare la media 2017/2018 (18 euro)
Costo telefonia mobile per persona	Utenze e canoni per telefonia mobile ((codice SIOPE 2312 e SX.U.1.03.02.05.002)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare ³	non superiore a valore medio ultimo triennio (293,8 euro)
Costo pulizia al metro quadro	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410 e SX.U.1.03.02.13.002)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi aperti ^{2 3}	Non superiore al valore UNIBO 2018 (8,5 euro)
Fitti passivi	Spesa per Locazioni (codice SIOPE 2510 e SX.U.1.03.02.07.001)	Non superiore a 5 mln di euro
Efficientamento processi d'Acquisto	1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine 2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine	Da definire a partire dal 2021

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. ²	Non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e seguenti) in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. ²	Non inferiore a 4

EDILIZIA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Rispetto dei cronoprogrammi</i>	Gare di appalto espletate nell'anno	30% in più rispetto al 2019

³ L'indicatore verrà corretto deflazionandolo

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 (4)

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. ²	Non inferiore a 4,5
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. ²	Non inferiore a 4,5

SERVIZI DI SEGRETERIA DEGLI 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 (I anno e successivi) in merito "in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. ²	Superiore al valore 2019 (3,71)

SERVIZI DI ATENEO 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 (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. ²	Non inferiore a 4

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

Gli indicatori individuati sono nella Tabella 7, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. Metrica: <i>Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell’anno precedente</i>	valore superiore alla media dei grandi Atenei
Numero di laureati con crediti acquisiti all’estero. Metrica: <i>Numero di laureati che per l’anno solare di riferimento hanno acquisito crediti all’estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all’ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. Metrica: <i>percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.
Numero di laureati in corso. Metrica: <i>percentuale laureati in corso per anno solare</i>	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 base (rapporto quota premiale su quota base maggiore di 1).

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

Tabella 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 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 2020, strettamente integrato con il Piano Strategico, è stato definito a partire da linee di indirizzo prioritarie e trasversali a tutte le aree amministrative e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR e con le azioni strategiche di mandato, tenendo conto del contesto multicampus dell'Ateneo.

Queste linee di indirizzo sono state concordate all'interno del gruppo dei dirigenti già a partire dal mese di luglio 2019, contestualmente all'aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2019-2021, attraverso incontri previsti come momenti di condivisione sugli obiettivi dell'Amministrazione Generale per il breve e medio periodo. Tali linee hanno orientato la definizione degli obiettivi operativi, avvenuta di seguito, secondo tre macro-indirizzi: l'**internazionalizzazione**, la **sostenibilità** e la **digitalizzazione**. Di seguito si riporta una raffigurazione della distribuzione degli obiettivi 2020 secondo le tre dimensioni trasversali suddette: 9 obiettivi rispondono all'indirizzo strategico della digitalizzazione, 6 all'indirizzo della sostenibilità, 4 all'indirizzo dell'Internazionalizzazione e 1 obiettivo a tutte e tre. Gli altri obiettivi del piano direzionale sono invece riconducibili ad altre dimensioni gestionali.

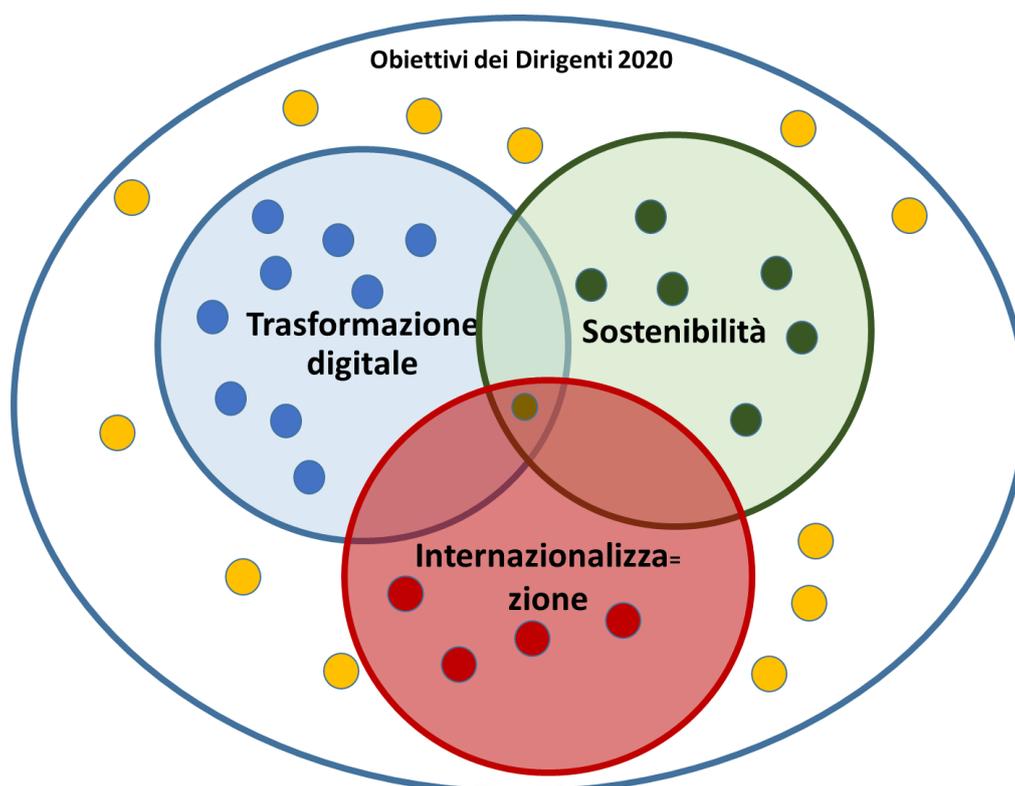


Figura 3 – Obiettivi dirigenziali per dimensione gestionale

A partire da questi orientamenti, gli obiettivi operativi sono stati declinati progressivamente fino a giungere alla definizione puntuale rappresentata nell'**allegato 7.3**. Qui si può vedere come ogni obiettivo operativo sia legato a obiettivi strategici precisi, sia di area di Piano Strategico (formazione, ricerca, terza missione) che di area di Piano Direzionale.

Ogni obiettivo deriva anche dalle azioni Alma 2021, le azioni di più stretta attuazione degli obiettivi strategici, evidenziando come l'attività amministrativa supporti la realizzazione delle strategie di Ateneo e non sia avulsa da queste, ma strettamente integrata e al loro servizio. Nell'ultima colonna dello schema che riassume gli obiettivi operativi, si è cercato di illustrare brevemente il contributo di ognuno di essi agli obiettivi strategici di riferimento indicati.

Affianca il piano degli obiettivi 2020 l'introduzione di una serie di azioni derivanti dal "Piano delle Azioni Positive" (Allegato tecnico 7.6) così come proposto dal Comitato Unico di Garanzia ai sensi della direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione.

L'attuazione di tali azioni sarà oggetto di rendicontazione nella Relazione sulla Performance 2020, in particolare all'interno del Bilancio di Genere. Sarà inoltre un ulteriore elemento di valutazione nella quota discrezionale da parte del Direttore Generale.

Inoltre, gli obiettivi operativi sono stati conclusi parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2020 e alla programmazione del personale, per un'attenta valutazione della sostenibilità delle azioni da intraprendere.

In sintesi, si può notare come alcuni obiettivi discendano in modo molto evidente e diretto dagli indirizzi concordati (internazionalizzazione, sostenibilità, digitalizzazione):

- *"Progetto UNAEUROPA"*: l'alleanza universitaria nata a trent'anni dalla Magna Charta Universitatum e a vent'anni dalla firma della dichiarazione di Bologna, fra sette prestigiosi atenei europei (Freie Universität Berlin, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, University of Edinburgh, Uniwersytet Jagielloński, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), l'Università Europea del futuro, dove gli studenti potranno frequentare corsi integrati in vari paesi e in diverse lingue, e il personale o gli accademici potranno spostarsi liberamente tra più sedi, seguendo le proprie esigenze professionali;

- *"Incrementare il livello di internazionalizzazione del dottorato di ricerca"*: finalizzato a un incremento della mobilità dei dottorandi;

- *"Valorizzare la dimensione internazionale della didattica"*: che mira a incrementare il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa e a sperimentare nuove modalità di accesso ai servizi relativi alla mobilità studentesca;

- *"Consolidare il ruolo dell'Università di Bologna sulla sostenibilità"*: che intende creare un network europeo sull'edilizia e la sostenibilità;

- *"Piano di efficientamento energetico"*: che partendo da un monitoraggio dei consumi vuole perseguire la pianificazione degli investimenti e degli interventi per ottenere risparmi sulle risorse economiche destinate alle utenze e fornire un contributo alla sostenibilità ambientale delle attività dell'Ateneo;

- *"Progetto Segreteria Digitale – fase II"*: che intende perseguire ulteriori azioni di semplificazione e facilitazione nell'ambito dei servizi agli studenti;

- *Tutti gli obiettivi attribuiti all'Area Area Sistemi e Servizi Informatici - CESIA*: che perseguono l'estensione della dematerializzazione degli atti, la formazione sul digitale, il completamento e la messa a regime di applicazioni relative alla gestione delle missioni, richieste di acquisto e assegni di ricerca, strumenti per l'innovazione della didattica.

Altri obiettivi perseguono come sempre l'esigenza di razionalizzare i servizi, i sistemi gestionali e i processi, promuovendone anche l'innovazione e mirando a un miglior rapporto

centro-periferia, secondo un principio di sussidiarietà nonché a risparmi in termini organizzativi, di FTE e naturalmente di costi:

-*“Sviluppare il supporto ai processi di acquisto all’interno delle strutture”*: supportandole nella razionalizzazione dei processi di acquisto;

-*“Sviluppare interventi di consolidamento e potenziamento delle competenze della famiglia professionale degli operatori contabili”*: che promuove sinergie nelle strutture per ridurre le necessità di supporto per esigenze ricorrenti e conseguentemente rende possibile un più efficiente ed efficace esercizio dell’autonomia gestionale riconosciuta alle stesse, consentendo al contempo un più puntuale esercizio delle funzioni centralizzate di presidio del bilancio;

-*“Piano interventi manutentivi ordinari negli spazi universitari e ottimizzazione degli strumenti a supporto degli stessi”*: per semplificare i servizi e la gestione, con l’attivazione di un accordo quadro sulle manutenzioni, riducendo così le procedure di selezione e perseguendo economie nei costi;

-*“Garantire la sostenibilità del bilancio di Ateneo nel medio termine e sviluppare strumenti previsionali del fabbisogno finanziario”*: per sviluppare la dimensione finanziaria del budget delle aree e delle strutture e affinare così le previsioni secondo una prospettiva pluriennale.

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

-*“Progetto Aule – fase II”*: che mira a un utilizzo più efficiente degli spazi (per la riduzione del sottoutilizzo), quindi a raggiungere maggiore soddisfazione da per degli studenti e a valorizzare il patrimonio e il decoro;

-*“Ottimizzare la gestione fiscale patrimoniale per la riduzione del prelievo”*: che porterà ad aprire trattative con altri comuni del Multicampus, oltre a quello di Bologna in merito all’imposta IMU;

-*“Riduzione dei costi locativi e razionalizzazione delle sedi dei Magazzini e Depositi Centrali di Ateneo”*: per il recupero e la valorizzazione dei beni mobili – anche di carattere museale – oggi non utilizzati/non fruibili;

-*“Pianificare e avviare l’attuazione di un piano di riassetto logistico complessivo”*: che comprende trasferimenti per l’amministrazione generale e le strutture, in particolare verso il plesso del Navile.

Alcuni obiettivi puntano in modo molto sfidante ad incrementare risorse:

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

-*“Incrementare i finanziamenti per la ricerca”*: aumentando i finanziamenti ottenuti tramite progetti competitivi, in particolare H2020;

-*“Integrare la gestione dell’offerta formativa di terzo ciclo”*: che intende favorire l’incremento del potenziale bacino di finanziatori esterni.

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

-*“Forme flessibili di organizzazione del lavoro”*: sullo sviluppo dei centri satellite e dello smart working;

-*“Sviluppo competenze e attitudini delle persone”*: negli ambiti prioritari della formazione linguistica, formazione continua per il personale tecnico-informatico e per il personale contabile.

Altri obiettivi ancora sono invece orientati agli studenti e al potenziamento dei servizi a loro rivolti:

-*“Ottimizzare la gestione degli spazi del nuovo Campus di Cesena”*: per un utilizzo più efficiente degli spazi didattici, maggior soddisfazione di studenti e docenti, maggior grado di sicurezza;

-*“Incrementare e valorizzare i posti studio a favore degli studenti dei Campus di Cesena e Forlì”*;

-*“Uniformare le modalità di selezione per le lauree magistrali in un’ottica di maggiore trasparenza”*.

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

Si sottolinea come il piano degli obiettivi dirigenziali non è esaustivo dell’intero volume di progetti in corso di realizzazione da parte delle aree amministrative, ma focalizza l’attenzione sulla parte di progettazione/discontinuità su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali ai fini dell’erogazione della retribuzione di risultato.

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

Complessivamente il piano contiene 32 obiettivi, attribuiti ai 13 dirigenti attualmente in organico. Il dettaglio degli obiettivi assegnati è riportato nell’allegato tecnico 7.3 al presente documento, unitamente ai pesi attribuiti ai singoli obiettivi o ai contributi delle aree coinvolte. Si evidenzia come spesso il contributo si configura come “normale collaborazione” tra le aree, quindi senza attribuzione di un peso ai fini della valutazione. In media un’area si vede pesata su più di sei obiettivi o contributi.

3.3 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi



Figura 4 – Processo di costruzione 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 2019 – 2021 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 Partecipate sono incaricati dello sviluppo e redazione dell'analisi di posizionamento successivamente condivisa con i principali referenti politici dell'Ateneo. Le risultanze finali dell'analisi seguono l'iter di approvazione del "Piano Strategico".

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 2019 – 2021.

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

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

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”, “Ricerca” e “Terza missione”.

L’iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2020 è partito nel mese di settembre 2019, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2020 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 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.

3.3.7 Elaborazione relazione sulla performance

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

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

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*. È ciò che succede, ad esempio, con gli obiettivi dell'ambito di information technology (IT): con lo scopo di prevenire l'insorgenza di possibili *trade-off*, vengono definiti in coda alla definizione di tutti gli altri obiettivi. Il principio alla base di questo metodo di pianificazione è che i processi di sviluppo IT di Ateneo sono strumentali agli altri processi gestionali e quindi devono essere pianificati in maniera sinergica a tutti gli altri in modo da convergere verso un'unica direzione prospettica.

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

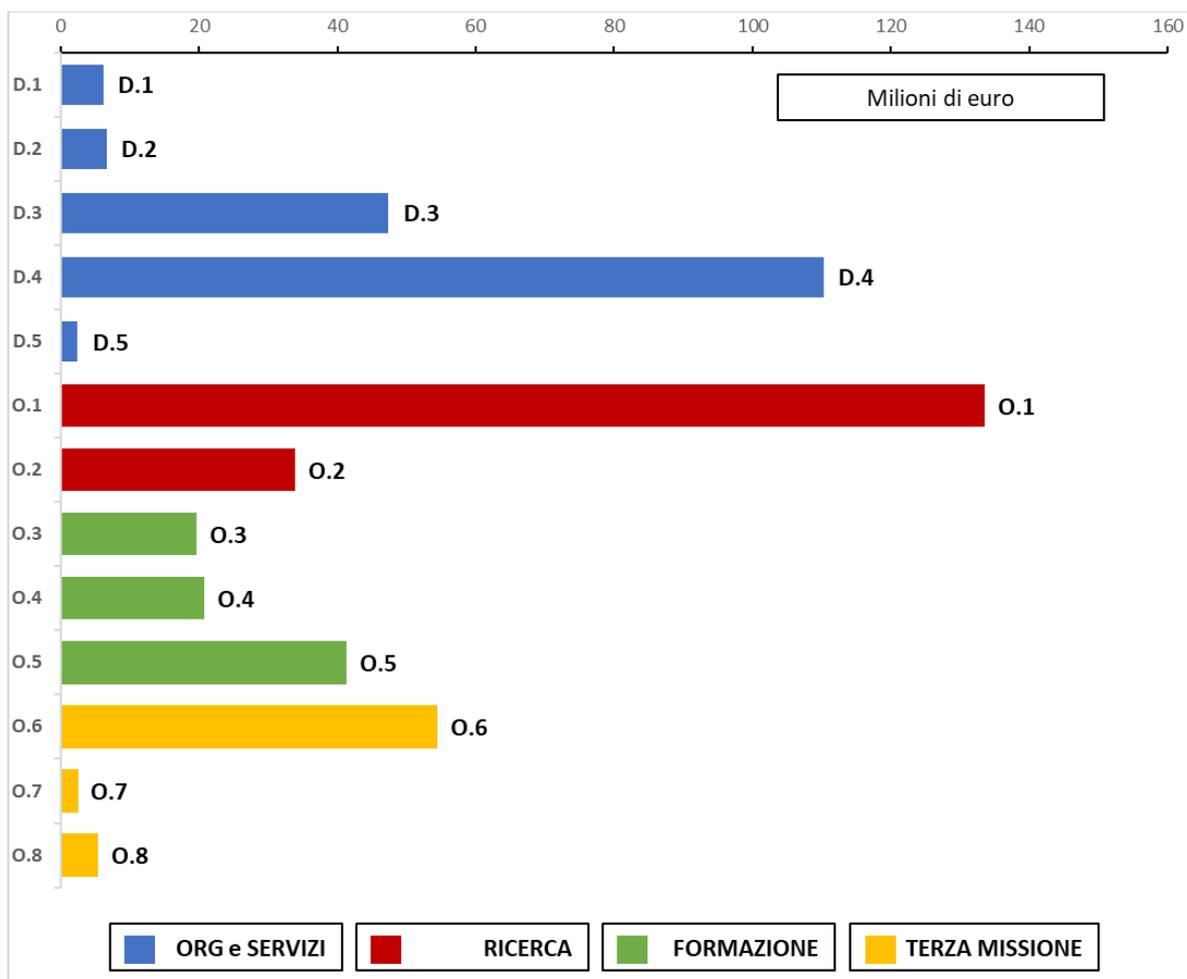
Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui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

Per la predisposizione del budget triennale 2020-2022 è stata messa a regime una lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è stato associato un obiettivo di base degli ambiti di ricerca, formazione, terza missione o organizzazione e servizi. Quest'ultima voce raccoglie tutti gli obiettivi del Piano Direzionale a supporto delle attività strategiche e di efficienza interna. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo di base. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi strategici.

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

Da questo punto di vista l'Ateneo di Bologna, anche in assenza di specifici supporti informativi, aveva già organizzato un flusso decisionale ben definito e finalizzato proprio a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle aree amministrative, sia le strutture decentrate, e che vanno dalla fase di preconsuntivo (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici)

Nel grafico riportato in Figura 5 È rappresentato l'investimento dell'Ateneo per il perseguimento delle aree strategiche, al netto dei costi sostenuti per il personale.



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

Figura 5- Investimento Ateneo per 2020: vista obiettivi strategici

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

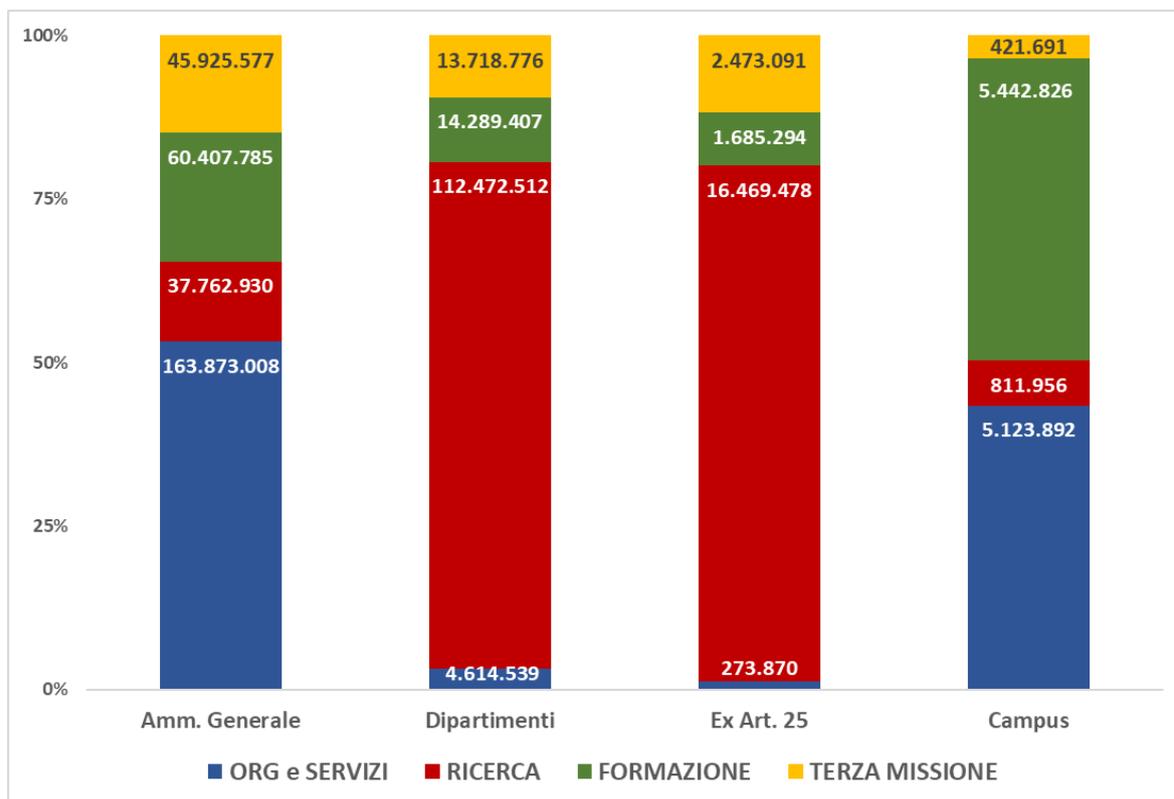


Figura 6- Investimento Ateneo per 2020: vista per strutture organizzative

Il bilancio di previsione 2020 vuole garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica.

In particolare il bilancio di previsione ha inteso perseguire le seguenti finalità coerenti al Piano Strategico:

- garantire la sostenibilità degli interventi prioritari delle Aree Dirigenziali Bologna e dei Campus per il triennio 2020-2022
- confermare per il 2020 le assegnazioni per i Dipartimenti al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate;
- confermare per il 2020 le assegnazioni di funzionamento proposte per le altre strutture di ateneo, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate;

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

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, predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione. Tale strumento di programmazione dà conto della gestione del rischio, individua le misure da attuare, i responsabili e tempi di attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. La programmazione è rendicontata annualmente con una Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

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

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

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

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

Le conseguenti analisi dei rischi nel 2017 hanno riguardato i macro processi finanziari e contabili e di acquisizione di beni, servizi e lavori; nel 2018 hanno riguardato gli enti partecipati, spin – off e start up e il reclutamento del personale docente; nel 2019 hanno riguardato i finanziamenti dei progetti di ricerca, internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo, e l'ambito di attribuzione/utilizzo di spazi da parte di terzi (uso non temporaneo); nel 2020 riguarderanno altri ambiti connessi al patrimonio.

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

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

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

4.1 Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2020 – 2022

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

4.2 Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale

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

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

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

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

Le misure sono dettagliate nel "Piano di Prevenzione della Corruzione" e nei suoi allegati; sono riportati inoltre nell'Allegato tecnico 7.3 al presente Piano.

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

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:

<https://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 e prevedendo inoltre nuove sanzioni pecuniarie, nonché l'attribuzione ad ANAC dei connessi poteri ispettivi e sanzionatori.

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Piani di comunicazione aggiuntivi

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

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

Il documento è consultabile all'indirizzo:

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

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

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. Le informazioni dettagliate sulla modalità di valutazione del personale sono descritte all'interno del documento "*Sistema di misurazione e valutazione della Performance*" disponibile nella sezione "amministrazione trasparente" del Portale Web di Ateneo:

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

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



Figura 7- Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale

Nell'**Allegato tecnico 7.4** e nell'**Allegato Tecnico 7.5** del presente Piano sono riportati gli indicatori e i relativi target per la misurazione della Performance del Direttore.

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

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

Fasce di indennità di risultato

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

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

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



Figura 8: Schema valutazione individuale dei Dirigenti

Nell'**Allegato tecnico 7.3** è riportata la scheda degli obiettivi operativi e relativi indicatori di monitoraggio e target da raggiungere.

La valutazione positiva è collegata alla quota di retribuzione annuale del dirigente prevista dal CCNL, denominata "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.

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

- livello 1. range > 180 punti
- livello 2. range da > 150 a <= 180 punti
- livello 3. range da > 110 a <= 150 punti
- livello 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.

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

Tabella 9 – livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente

6.2 Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo

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

La valutazione concorre:

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

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



Figura 9: Schema valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello

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

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

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

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



Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL

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

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

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

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

- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di OIV:
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;

- propone la valutazione del Direttore Generale;
- valida la Relazione sulla performance;
- verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.

- I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un valutatore intermedio laddove non abbiano diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita a ogni singolo valutato presso la propria struttura e sia espressa attraverso criteri omogenei.

- Il **Responsabile di struttura** coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con eventuali "valutatori intermedi" (si veda voce di cui al punto seguente) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto, assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.
- Il **Valutatore intermedio** coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura.
- Il **Responsabile Didattico** è il docente che esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (di seguito CEL) e Lettore a Contratto (LC), a cui fa riferimento il singolo CEL/LC e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL/LC deve attenersi.
- La **Commissione di Garanzia** è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.
- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

6.5 Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo

Con la revisione del Sistema per l'anno 2020 l'Amministrazione avvia un percorso di progressivo recepimento delle indicazioni del NdV contenute nel Documento di validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna del 27 giugno 2019.

A tal fine, di seguito vengono descritte, per ciascun anno di riferimento e per ambiti di miglioramento, le azioni che l'Ateneo intende perseguire attraverso un progressivo lavoro di sviluppo del Sistema stesso.

Il sistema per l'anno 2021 (da sviluppare nel corso del 2020) comprenderà azioni volte ad ampliare l'ambito di valutazione della performance organizzativa:

1. Indicatori di customer satisfaction: sulla base della nota ANVUR del 2017, si prevede un ampliamento della platea di stakeholder coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance, per disporre di uno strumento che possa effettivamente supportare azioni correttive verso i servizi offerti al fine di migliorare la soddisfazione degli utenti. Nel corso del 2020, partendo dagli esiti della valutazione di customer satisfaction, che vede coinvolti i Direttori di Dipartimento, verranno assegnati indicatori di customer a tutte le strutture di Ateneo (aree dirigenziali, Dipartimenti, strutture di servizi) a partire dall'esperienza del Progetto Good Practice ma anche eventualmente da altre rilevazioni specifiche interne all'Ateneo attraverso la predisposizione di questionari ad hoc. Tenuto conto della stretta correlazione con i contenuti della Carta dei Servizi, è intenzione dell'Ateneo definire un gruppo di lavoro che coinvolga i principali referenti di ciascuna struttura.
2. Lo sviluppo di tali indicatori dovrà naturalmente tenere in considerazione i tempi e le risorse disponibili.
3. Misurazione e valutazione della performance dei Dipartimenti: si prevede una più ampia declinazione degli obiettivi strategici sui Dipartimenti (ad oggi la pianificazione dei dipartimenti riguarda l'ambito della Ricerca e Terza Missione) e l'assegnazione di obiettivi a carattere più gestionale oltre che di customer satisfaction - come descritto in precedenza.

Il SMVP per l'anno 2022 (da sviluppare nel corso del 2021) comprenderà azioni volte ad estendere l'ambito della valutazione organizzativa alle strutture di terzo livello e ad estendere l'ambito della valutazione individuale a tutto il personale, in particolare:

1. Misurazione e valutazione della performance delle articolazioni organizzative di III livello (livello dei funzionari che rispondono gerarchicamente ai Dirigenti e ai Direttori): gli obiettivi operativi saranno assegnati e misurati al III livello dell'articolazione organizzativa. Potranno essere assegnati anche obiettivi di customer satisfaction.
2. Misurazione e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo: è prevista l'estensione della valutazione dei comportamenti a tutto il personale, sulla base di una differenziazione coerente con le attività svolte. I punteggi di valutazione di

ogni singola area comportamentale riferibile agli indicatori previsti dall'art. 82, comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 per la "qualità delle prestazioni", saranno presi in considerazione all'interno del sistema di calcolo del punteggio PEO utilizzato dall'Ateneo come previsto dal relativo Accordo con le Parti Sindacali.

- .

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 dell'Università di Bologna.

7.2 Mappa strategica

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

7.3 Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

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

7.4 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.

7.5 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.

7.6 Attività 2020-21 relative al Piano delle Azioni positive

Attività 2020-21 relative al Piano delle Azioni positive 2018-21 promosso dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) ai sensi della Direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione

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.5..	21
Tabella 6 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4	22
Tabella 7 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo....	25
Tabella 8 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	26
Tabella 9 – livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente	44

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici.....	13
Figura 2 - Albero della Performance.....	14
Figura 3 – Obiettivi dirigenziali per dimensione gestionale	27
Figura 4 – Processo di costruzione degli obiettivi	31
Figura 5- Investimento Ateneo per 2020: vista obiettivi strategici.....	35
Figura 6- Investimento Ateneo per 2020: vista per strutture organizzative.....	36
Figura 7- Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale	42
Figura 8: Schema valutazione individuale dei Dirigenti	43
Figura 9: Schema valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello	45
Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale CEL	45