

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

---

## **2013-2015**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2012

# **SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>PREMESSA .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI 6</b>	
2.1	Chi siamo.....	6
2.1.1	<i>La storia.....</i>	6
2.1.2	<i>Le caratteristiche organizzative e gestionali.....</i>	8
2.2	Cosa facciamo .....	8
2.2.1	<i>L’offerta formativa.....</i>	8
2.2.2	<i>La ricerca.....</i>	9
2.3	Come operiamo .....	11
2.3.1	<i>Organi di governo .....</i>	11
2.3.2	<i>Strutture didattiche – scientifiche – amministrative – di controllo.....</i>	12
<b>3</b>	<b>IDENTITÀ .....</b>	<b>15</b>
3.1	L’amministrazione “in cifre” .....	15
3.2	Mandato istituzionale e missione .....	17
3.2.1	<i>Mandato istituzionale .....</i>	17
3.2.2	<i>Missione .....</i>	18
3.2.3	<i>Visione.....</i>	18
3.3	Albero della performance.....	18
<b>4</b>	<b>ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>21</b>
4.1	Analisi del contesto esterno .....	21
4.1.1	<i>Minacce:.....</i>	22
4.1.2	<i>Opportunità:.....</i>	22
4.2	Analisi del contesto interno.....	23
4.2.1	<i>Punti di debolezza: .....</i>	23
4.2.2	<i>Punti di forza: .....</i>	24

<b>5</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>25</b>
5.1.1	<i>Area strategica della ricerca .....</i>	25
5.1.2	<i>Area Strategica della formazione.....</i>	25
5.1.3	<i>Area Strategica del Piano Direzionale.....</i>	25
<b>6</b>	<b>DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....</b>	<b>31</b>
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	31
<b>7</b>	<b>IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>33</b>
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	33
7.1.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione .....</i>	33
7.1.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno.....</i>	34
7.1.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie.....</i>	34
7.1.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi.....</i>	35
7.1.5	<i>Condivisione con gli organi di governo .....</i>	35
7.1.6	<i>Revisione del sistema .....</i>	36
7.1.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno.....</i>	36
7.1.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance.....</i>	36
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	38
7.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	39
<b>8</b>	<b>ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>41</b>
8.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori.....	41
8.2	Indicatori e target dell'area strategica "Piano Direzionale" .....	41
8.3	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.....	41
8.4	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane.....	41
	<b>INDICE DELLE TABELLE:.....</b>	<b>42</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE:.....</b>	<b>43</b>

## 1 PREMESSA

In ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009 le amministrazioni pubbliche devono redigere 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.

Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito CIVIT) in ottemperanza all'art. 13 comma 6 del decreto ha definito la struttura e la modalità di redazione del Piano della Performance, nella delibera n. 112/2010. Pertanto il Piano ricalca la struttura di tale delibera.

Il 22 giugno 2010 l'Ateneo ha adottato il Piano Strategico 2010-2013, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo. Sono stati successivamente definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi a fine quadriennio; per ciascun indicatore sono stati esplicitati: metriche, valore attuale, target al termine del periodo di riferimento del piano. Il Piano della Performance mutua quindi le aree strategiche e gli obiettivi strategici dal Piano Strategico, integrandoli con le dimensioni degli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e i relativi obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Il "Piano Direzionale" si concentra sul miglioramento della qualità dei processi gestionali, pertanto è da considerarsi, in larga parte, propedeutico agli obiettivi di formazione e ricerca inseriti nel Piano Strategico.

Nel corso del 2013 è prevista l'adozione del Piano strategico 2014-2016 di Ateneo sulla base delle Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università per il triennio 2013-2015. Le linee d'indirizzo saranno esplicitate con apposito decreto ministeriale attualmente in corso di approvazione.

Non da ultimo è importante sottolineare che nel corso del 2012 l'Ateneo ha provveduto ad attuare le modifiche degli assetti strutturali e organizzativi in conformità a quanto previsto dalla "riforma Gelmini" (L. 240/2010) e dello Statuto di Ateneo.

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

L'Università ha due interlocutori naturali: lo studente e la società.

Compiti prioritari dell'Università sono la formazione degli studenti in figure altamente professionali richieste dal mondo del lavoro, la produzione di nuova conoscenza tramite ricerca scientifica di livello internazionale, il trasferimento della conoscenza alla società. Oltre a consentire lo sviluppo di competenze specifiche nei vari ambiti del sapere, l'Università è il luogo della più alta educazione, intesa come acquisizione di capacità critica e di rigore metodologico: le caratteristiche che fanno di un individuo sia uno specialista competente sia un cittadino compiuto.

Gli studenti rappresentano la categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione, è a loro quindi che sono dirette le azioni volte a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e ad apprendere quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

Per conseguire le finalità sopraesposte, imprescindibili sono tre criteri costitutivi della nostra responsabilità nell'uso e nella ripartizione delle risorse:

- la valutazione, perché sia reale il riconoscimento del merito e ad esso corrispondano i conseguenti incentivi;
- il numero, perché in una grande università devono convivere con pari dignità i corsi per pochi e i corsi per molti;
- la differenza, perché tutte le specificità siano riconosciute e equamente valorizzate.

### 2.1 Chi siamo

#### 2.1.1 La storia

L'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna ha origini molto antiche che la indicano come la prima Università del mondo occidentale. La sua storia si intreccia con quella di grandi personaggi che operarono nel campo della scienza e delle lettere ed è riferimento imprescindibile nel panorama della cultura europea.

L'origine dell'Università di Bologna è attribuita all'anno 1088, data convenzionale fissata da un comitato di storici guidato da Giosuè Carducci.

L'Istituzione che noi oggi chiamiamo Università inizia a configurarsi a Bologna alla fine del secolo XI quando maestri di grammatica, di retorica e di logica iniziano ad applicarsi al diritto.

Dal XIV secolo alle scuole dei giuristi si affiancano quelle dei cosiddetti "artisti", studiosi di medicina, filosofia, aritmetica, astronomia, logica, retorica e grammatica. Dal 1364, viene istituito anche l'insegnamento di teologia.

Nel XV secolo si costituiscono insegnamenti di greco e di ebraico, e nel XVI secolo quelli di "magia naturale", cioè la scienza sperimentale.

La fama dell'Università di Bologna si propaga, già dal Medioevo, in tutta Europa.

Con la Rivoluzione Industriale, nel XVIII secolo, l'Università promuove lo sviluppo scientifico e tecnologico.

Nel 1888 si celebra l'ottavo centenario dello Studium, evento grandioso che riunisce a Bologna tutte le università del mondo per onorare la Madre delle Università. La cerimonia diviene una festa internazionale degli studi poiché le università riconoscono a Bologna le loro radici, gli elementi di continuità e i comuni ideali di progresso nella tolleranza.

L'Università continuerà a mantenere questa posizione di centralità sulla scena della cultura mondiale fino al periodo tra le due guerre, quando altre realtà iniziano a prendere il sopravvento nel campo della ricerca e della formazione. Essa è dunque chiamata a rapportarsi con le Istituzioni dei Paesi più avanzati intraprendendo un percorso di aggiornamento e crescita. Tra le sfide raccolte con successo, l'Università si impegna in quel confronto con la nuova dimensione europea che condurrà all'innovazione del sistema universitario.

Oggi l'Alma Mater promuove e percorre la strada dell'innovazione negli ambiti della ristrutturazione del sistema universitario, della presenza sul territorio, dell'apertura internazionale, dell'offerta didattica, della ricerca e dei servizi informativi. In questo contesto il 18 settembre 1988 in Piazza Maggiore, a Bologna, i rettori di 430 università di tutti i continenti hanno sottoscritto la Magna Charta Universitatum Europaeum in occasione del novecentesimo anniversario dell'università di Bologna, riconosciuta formalmente come l'Alma Mater di tutte le università. La Magna Charta, successivamente sottoscritta da altri 400 rettori, riafferma l'autonomia dell'università, il legame inscindibile tra attività didattica e di ricerca rifiutando i limiti imposti da "ogni frontiera geografica o politica".

Dal 1989 l'Alma Mater, fino ad allora circoscritta all'interno del territorio bolognese, ha dato il via a un progetto di decentramento in Romagna che è anche il più importante mai sviluppato da un'università italiana. Nel 2000 l'Università riconosce particolari forme di autonomia alle sedi romagnole, adottando un sistema Multicampus per permettere la diffusione dell'offerta formativa e l'attivazione di una stabile attività di ricerca sul territorio, nell'intento di migliorare il funzionamento e la qualità della vita della comunità universitaria. A tale scopo sono stati costituiti i **poli scientifico didattici** di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Nel 1998 l'Università ha inoltre inaugurato una propria sede a Buenos Aires.

Il 19 Giugno 1999 nell'Aula Magna dell'Università di Bologna, 29 Ministri dell'Istruzione Superiore europei hanno sottoscritto la cosiddetta **Dichiarazione di Bologna** in cui si definivano gli "obiettivi più rilevanti per realizzare l'Area Europea dell'istruzione superiore" e promuovere questo sistema nel mondo, aumentandone la competitività.

E' l'inizio di un processo di riforma, definito **Processo di Bologna**, che coinvolge i Paesi europei aderenti in un'opera di ristrutturazione omogenea e continua dei sistemi universitari.

### 2.1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

In ottemperanza alla legge 240/2010 gli assetti strutturali dell'Ateneo sono stati modificati, determinando un'organizzazione articolata nelle seguenti strutture:

- **Dipartimenti:** sono le articolazioni organizzative dell'Ateneo per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative. Ogni Dipartimento partecipa ad almeno una Scuola.
- **Scuole:** sono le strutture organizzative di coordinamento delle attività di formazione dell'Ateneo e di raccordo tra i Dipartimenti per le esigenze di razionalizzazione e gestione dell'offerta formativa di riferimento nonché di supporto, necessarie a garantire il perseguimento di obiettivi di tutela della qualità della didattica.
- **Campus:** l'Ateneo è articolato su diverse sedi (Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini) presso le quali è istituito un coordinamento organizzativo delle attività di supporto alla didattica e alla ricerca svolte dai Dipartimenti e dalle Scuole in ciascuna sede. Esso è dotato di autonomia gestionale, organizzativa e regolamentare per le materie di propria competenza.
- **Amministrazione Generale:** dell'Ateneo è direttamente preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi accademici, coordina il regolare svolgimento delle attività gestionali tecnico-amministrative nelle strutture e fornisce alle stesse i servizi di supporto, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità. L'amministrazione generale supporta altresì i servizi amministrativi di campus.

Il processo di riorganizzazione ha comportato un impatto profondo: l'aggregazione dei Dipartimenti, dimezzati nel numero - da 66 a 33 - e potenziati nelle competenze; la scomparsa delle 23 Facoltà a favore delle 11 Scuole, che si caratterizzano come strutture di coordinamento della didattica più leggere ma con un raggio di azione più ampio; la modifica della governance di Ateneo, che riduce la dimensione e cambia le competenze degli organi di governo, peraltro allargando il ruolo della rappresentanza studentesca che entra anche nel Nucleo di Valutazione.

## 2.2 Cosa facciamo

### 2.2.1 L'offerta formativa

Il percorso universitario è articolato in tre cicli: **Laurea, Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico, corsi di Specializzazione e Dottorati di Ricerca.**

Sono previste, inoltre, ulteriori possibilità di approfondimento trasversali ai tre cicli di studi: Master universitario di 1° livello, Master universitario di 2° livello e Corsi di Alta Formazione.

Lo schema segue le linee del DM 270/2004 relativo alla Riforma Universitaria.



Figura 1: Schema del sistema universitario

L'offerta formativa dell'Università di Bologna include corsi di studio che offrono agli studenti stranieri e italiani servizi di accoglienza, tutorato, assistenza, consulenza volti a favorire l'integrazione tra studenti provenienti da diverse parti del mondo e a formare professionalità aperte a contesti internazionali.

È possibile iscriversi a:

- corsi di studio erogati interamente in lingua straniera con rilascio finale del titolo dell'Università di Bologna;
- corsi di studio erogati in lingua italiana o straniera con rilascio finale di titolo doppio, multiplo o congiunto.

## 2.2.2 La ricerca

La ricerca dell'Università di Bologna si connota per il suo carattere internazionale e interdisciplinare. Si colloca seconda in Italia quanto a capacità di acquisire fondi di provenienza UE e da enti pubblici e privati esteri. Dall'inizio del VII Programma Quadro (VII PQ), il principale strumento con cui l'Unione Europea finanzia la ricerca scientifica e lo

sviluppo tecnologico, a fine 2012, i progetti presentati dall'Ateneo sono stati oltre mille di cui oltre 230 invitati alla negoziazione o finanziati, per un ammontare di oltre 74 milioni di euro.

L'impegno europeo dell'Università di Bologna si evince anche dall'attiva partecipazione alle varie iniziative ponte verso Horizon 2020 quali, ad esempio, Joint Initiatives, Joint Programming Initiatives, European Innovation Partnership, Public Private Partnership e FET Flagship. In particolare, l'Ateneo è già attivo su alcuni degli strumenti di H2020: l'Università di Bologna è coinvolta nel processo di sviluppo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT), avviato su iniziativa del Presidente Barroso nel 2008. Nel 2018, al termine di tale iter, l'Europa avrà un Istituto articolato in nove Dipartimenti tematici (KIC), frutto dell'aggregazione in *network* di industrie e centri di ricerca di eccellenza europei su settori vitali per il futuro della ricerca e competitività del continente: le prime tre KIC sono già partite e altre tre sono previste per il 2014. Dopo la formalizzazione nel 2011 della partecipazione dell'Università di Bologna a una delle prime tre KIC avviate, la EIT ICT Labs, nel 2012 l'Ateneo è entrato nel network dei partner accademici affiliati alla Climate KIC. Inoltre, l'Ateneo di Bologna è parte di un consorzio (Foodbest) per promuovere e sostenere la costituzione della KIC Food4Future.

Ad oggi, sono almeno 109 i paesi al mondo che ospitano istituzioni con i quali l'Ateneo ha in atto collaborazioni di ricerca e nel 2012 è stato, inoltre, avviato un percorso strategico di rafforzamento di tali relazioni a livello internazionale, in particolare extra europeo.

Snodo strategico ulteriore degli investimenti in ricerca è quello dei giovani. I dottorandi dell'Ateneo sono oltre 1.700. Nel XXVIII ciclo sono 51 i corsi di dottorato attivi. Il totale delle borse di studio bandite nell'ambito del XXVIII Ciclo è pari a 328, di cui 206 a carico del bilancio di Ateneo, 29 da residui/non assegnate anno precedente, 26 a carico del Fondo Giovan/MIUR, 18 da Erasmus Mundus Az. 1 e 49 finanziate da enti esterni.

Nel 2012 sono andate a regime le attività dei sette Centri interdipartimentali di ricerca industriale dell'Università di Bologna. Dall'avvio del percorso sono state reclutate oltre 230 unità di personale dedicato alla ricerca (assegni di ricerca triennali, ricercatori a tempo determinato, contratti professionali, tecnici) nell'ambito delle 6 piattaforme tecnologiche (agroalimentare, meccanica e materiali, scienze della vita, energia e ambiente, ICT, edilizia e costruzioni) e sono inoltre stati gestiti oltre 154 contratti con enti esterni per attività di ricerca industriale per un budget totale di circa 7 milioni di euro (iva inclusa).

Dal punto di vista organizzativo è stato intrapreso un attento lavoro di mappatura dei processi al fine di migliorare l'efficienza ed efficacia dei servizi con una logica di centralizzazione per la gestione dei casi e progetti più complessi e una contemporanea azione da portare avanti nel 2013 di crescita delle competenze nelle strutture dipartimentali. Alcuni nuclei di forti competenze legate al settore dei programmi nazionali ed europei, ma anche apposite task force a supporto di iniziative ministeriali, sporadiche ma di ampia portata (quali il bando cluster e smart city), hanno consentito un buon coordinamento e posizionamento dell'Ateneo. Anche dal punto di vista del trasferimento tecnologico sono stati compiuti passi in avanti nella gestione coordinata, consapevole e responsabile della proprietà intellettuale nelle varie forme di ricerca, autonoma, collaborativa e commissionata. Degna di nota è la riforma strategica ed operativa per il supporto alla creazione di nuova impresa "spin-off" basata sui risultati della ricerca che risponde e supporta alcune recenti misure del governo a favore dell'imprenditorialità giovanile.

L'impegno dell'Ateneo di Bologna in tema di ricerca è altresì confermato dagli indicatori della ricerca utilizzati per l'assegnazione della quota premiale del FFO. I valori ottenuti da Bologna per il riparto 2012 sono tra i migliori in Italia.

## 2.3 Come operiamo

### 2.3.1 Organi di governo

Gli Organi di Ateneo, previsti dal nuovo Statuto, sono: Rettore, Prorettori, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei revisori dei conti, Nucleo di valutazione, Direttore Generale.

Sono altresì organi ausiliari dell'Ateneo il Consiglio degli studenti, Consulta del personale tecnico amministrativo, Consulta dei sostenitori, Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, Garante degli studenti.

Il **Rettore** ha la rappresentanza legale e istituzionale dell'Ateneo e costituisce il vertice della relativa organizzazione. E' responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

I **Prorettori** affiancano il Rettore nella conduzione dell'Ateneo. Il Prorettore Vicario sostituisce il Rettore in ogni sua funzione in caso di impedimento o assenza.

Il **Senato Accademico** è l'Organo di rappresentanza della comunità universitaria. Esso concorre all'amministrazione generale dell'Ateneo e alla nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione. Il Senato ha funzioni di coordinamento e di raccordo con le strutture in cui si articola l'Ateneo e collabora con il Rettore nelle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; collabora con il Consiglio di Amministrazione nelle funzioni di indirizzo strategico e di programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale.

Il **Consiglio di Amministrazione** è l'organo responsabile dell'indirizzo strategico e della programmazione finanziaria e del personale di Ateneo. Esso esercita le proprie funzioni operando al fine di perseguire la miglior efficienza e qualità delle attività istituzionali dell'Ateneo, nel rispetto dei criteri di efficacia, economicità e tutela del merito; esso vigila inoltre sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.

Il **Collegio dei revisori dei conti** è l'Organo preposto alla verifica della regolare tenuta delle scritture contabili e del regolare andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Il **Nucleo di valutazione** è l'organo dell'Ateneo preposto alla valutazione delle attività didattiche, di ricerca e amministrative.

Il **Direttore Generale** è l'organo responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

### **2.3.2 Strutture didattiche – scientifiche – amministrative – di controllo**

In attuazione della Legge 240/2010 l'Ateneo si è dotato di un nuovo assetto Organizzativo: Scuole e Dipartimenti.

Le Scuole istituite presso l'Alma Mater sono 11:

Agraria e Medicina veterinaria  
Economia, management e statistica  
Farmacia, Biotecnologie e Scienze motorie  
Giurisprudenza  
Ingegneria e Architettura  
Lettere e Beni culturali  
Lingue e letterature, traduzione e interpretazione  
Medicina e Chirurgia  
Psicologia e Scienze della formazione  
Scienze  
Scienze politiche

I Dipartimenti istituiti presso l'Alma Mater sono 33:

Dipartimento di Architettura  
Dipartimento di Beni Culturali  
Dipartimento di Chimica "Giacomo Ciamician"  
Dipartimento di Chimica Industriale "Toso Montanari"  
Dipartimento Delle Arti  
Dipartimento di Farmacia e Biotecnologie  
Dipartimento di Filologia Classica e Italianistica  
Dipartimento di Filosofia e Comunicazione  
Dipartimento di Fisica e Astronomia  
Dipartimento di Informatica- Scienza e Ingegneria  
Dipartimento di Ingegneria Civile, Chimica, Ambientale e Dei Materiali  
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia Elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi"  
Dipartimento di Ingegneria Industriale  
Dipartimento di Interpretazione e Traduzione  
Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Moderne  
Dipartimento di Matematica  
Dipartimento di Medicina Specialistica, Diagnostica e Sperimentale  
Dipartimento di Psicologia  
Dipartimento di Scienze Agrarie

Dipartimento di Scienze Aziendali  
Dipartimento di Scienze Biologiche, Geologiche e Ambientali  
Dipartimento di Scienze Biomediche e Neuromotorie  
Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin"  
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agro-Alimentari  
Dipartimento di Scienze Economiche  
Dipartimento di Scienze Giuridiche  
Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche  
Dipartimento di Scienze Mediche Veterinarie  
Dipartimento di Scienze per la Qualità della Vita  
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali  
Dipartimento di Scienze Statistiche "Paolo Fortunati"  
Dipartimento di Sociologia e Diritto Dell'economia  
Dipartimento di Storia Culture Civiltà

Inoltre sono presenti 27 Centri Interdipartimentali.

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale dell'Alma Mater Studiorum è affidata all'Amministrazione generale. L'Amministrazione generale è suddivisa, per competenze, in aree gestionali a cui fanno capo settori e uffici.

Il Direttore Generale è il responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

Gli altri dirigenti collaborano con il Direttore Generale con compiti di integrazione funzionale per le strutture operanti su ambiti connessi.

Le figure dirigenziali sono 14, di cui 11 a capo delle Aree Amministrative, 2 a capo degli uffici e dei servizi dei Campus e una responsabile di un'Unità Professionale.

Nella Figura 2 viene presentato l'organigramma dell'Amministrazione generale.

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

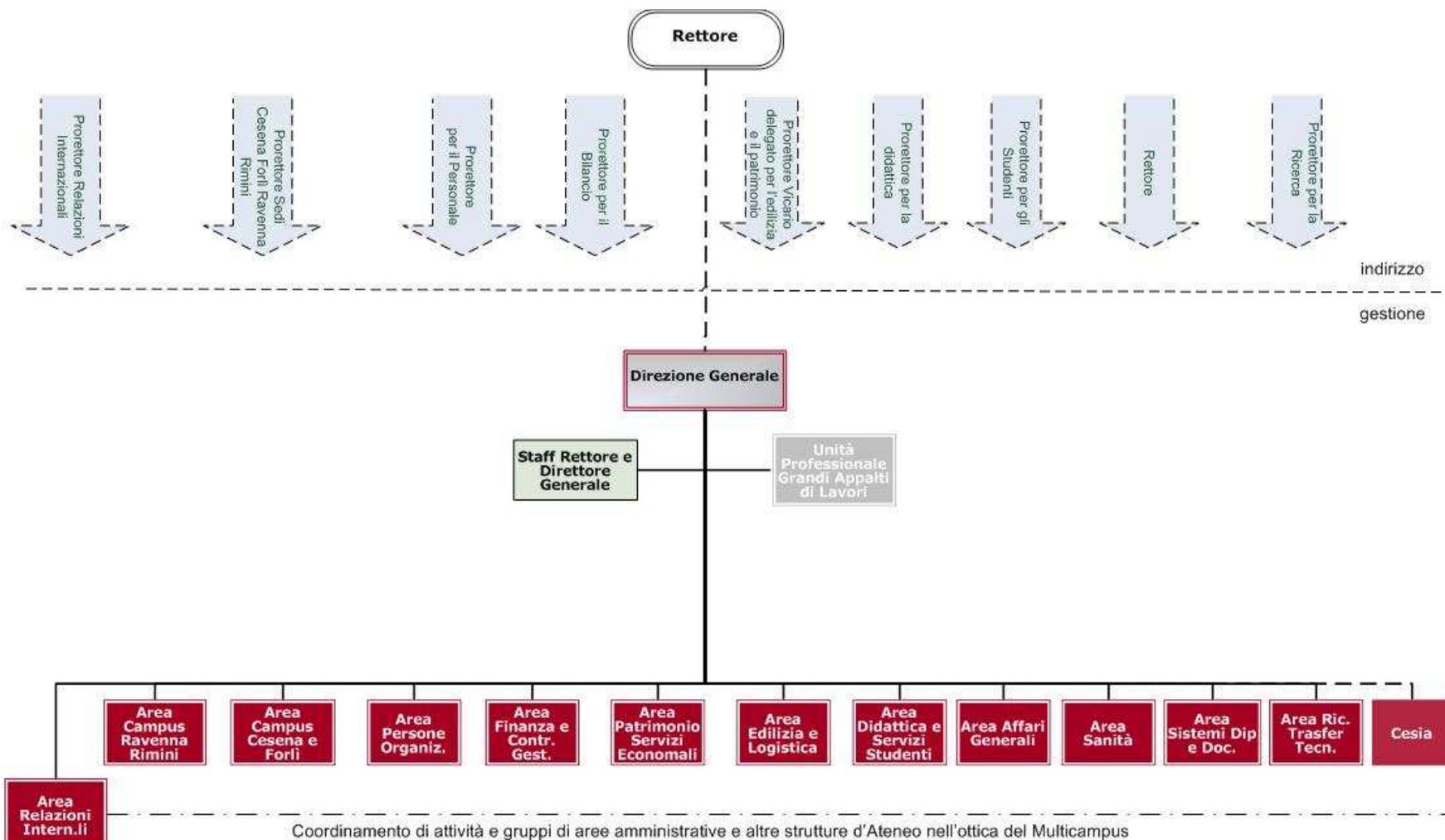


Figura 2: Organigramma Amministrazione generale

## 3 IDENTITÀ

Questa sezione del Piano definisce in modo sintetico l'identità dell'organizzazione, ossia "chi è", "che cosa deve fare" e "come intende operare".

### 3.1 L'amministrazione "in cifre"

In questa sezione, sono proposti in estrema sintesi alcuni dati significativi dell'Ateneo.

#### Formazione

Hanno scelto l'Università di Bologna oltre 87.000 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più frequentati in Italia.

Sono assegnati alle attività didattiche ed extra-didattiche 957.000 mq di spazio distribuiti nelle sedi di Bologna, Forlì, Cesena, Rimini, Ravenna, Cesenatico, Faenza, Ozzano, Imola. Inoltre è stata istituita nel 1998 una sede a Buenos Aires.

L'offerta formativa si struttura in 212 Corsi di Studio di cui 94 lauree di primo ciclo, 107 di secondo ciclo, 11 lauree a ciclo unico, a cui si aggiungono 51 corsi di dottorato.

Inoltre l'offerta formativa è arricchita dalla presenza di 60 master universitari, da 35 scuole di specializzazione e da 29 corsi di alta formazione e formazione permanente.

L'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo viene dimostrata (A.A. 2011/12):

- dalla percentuale di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio: il 6,5 %;
- dalla percentuale degli studenti provenienti da altre regioni: il 41,7 % degli iscritti;
- dal numero di studenti iscritti alle Scuole di dottorato: oltre 1.700 di cui circa il 15,0% di studenti internazionali.

L'efficienza del sistema della didattica viene dimostrata:

- rapporto fra crediti formativi universitari (cfu) effettivi (acquisiti dagli studenti nell'anno solare t) e cfu teorici (cfu previsti per gli studenti iscritti nell'aa t-1/t): 53,8% (cfr. media italiana: 42,3%<sup>1</sup>);
- dal numero dei laureati in corso. Nel 2011 si sono laureati 15.315 studenti, di cui il 46,4% in corso (cfr. media italiana: 44,8%<sup>2</sup>).

#### Ricerca

L'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 12.000 prodotti della ricerca (media annua);
- 180 brevetti attivi;
- 11.837.500 milioni di euro di risorse ripartite nel 2012 tra i Dipartimenti anche in base alla produttività e alla qualità scientifica;

---

<sup>1</sup> A.A. 2010/2011 fonte PRO3

<sup>2</sup> Anno solare 2011 fonte ufficio di statistica Miur

- 97 progetti di ricerca PRIN 2010-2011 (Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale) e progetti FIRB 2012 (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base) assegnati nel corso del 2012 per un totale di oltre 10 milioni.

#### **Mobilità internazionale**

L'Università di Bologna è oggi, secondo un recente rapporto del Comitato Nazionale per la valutazione del Sistema Universitario, la più internazionalizzata delle università italiane.

Gli studenti stranieri regolarmente iscritti sono oltre 5.800, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Socrates/ Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono circa 2.210. Gli studenti dell'Università di Bologna che ogni anno si recano all'estero in programmi di scambio, per tirocini formativi, per realizzare la tesi di laurea sono circa 2.160.

#### **Il personale**

Lavorano nell'Ateneo 2.878 docenti e ricercatori di ruolo, 3.087 tecnici-amministrativi e collaboratori linguistici, 1.262 docenti a contratto con incarichi di insegnamento, 1.754 docenti a contratto impegnati in attività di tutorato e/o in attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero e oltre 2.000 collaboratori impegnati a diverso titolo in attività di ricerca (anno 2011).

Le collaborazioni si suddividono in:

- 1.168 assegni di ricerca;
- 198 contratti di prestazione autonoma per programmi di ricerca;
- 775 contratti di formazione specialistica dei medici.

#### **Il sistema bibliotecario**

L'Ateneo è dotato di un immenso e complesso patrimonio bibliotecario che costituisce il sistema bibliotecario di Ateneo.

Il sistema bibliotecario di Ateneo è costituito da:

- 76 punti servizio;
- circa 6 mila posti per lo studio e la ricerca;
- 3,7 milioni di monografie;
- 23 mila periodici online ;
- circa 240 banche dati;
- 150 mila libri elettronici.

#### **I servizi informatici**

Il CeSIA è il Centro Servizi Informatici dell'Università di Bologna. Progetta, sviluppa e cura l'infrastruttura ICT (Information & Communication Technology) dell'Ateneo e molti dei servizi informatici rivolti a studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, dottorandi, assegnisti di ricerca, collaboratori e ospiti dell'Ateneo.

Negli ultimi anni è stata promossa e potenziata l'opera di informatizzazione dell'Ateneo:

#### **INFRASTRUTTURA DI RETE**

- 200 collegamenti nell'Area di Bologna e 70 presso le sedi della Romagna;

- 500 punti di accesso alla rete in modalità wireless nell'area di Bologna e 250 nei Poli accessibili a studenti e personale;
- 230 Km di fibre ottiche (in ambito urbano bolognese) e 280 Km di fibre ottiche nelle sedi decentrate, inoltre per i collegamenti tra le sedi l'Ateneo utilizza la dorsale regionale Lepida che si estende per un totale di 2700 Km;
- 10 Gb/s di banda;
- oltre 160 sedi universitarie collegate in Regione.

#### POSTA ELETTRONICA

- 25.936 caselle di posta istituzionale;
- 740 Milioni di email scambiate nell'anno scambiate con gli altri domini di posta;
- 63916 caselle attivate nel 2011 agli studenti;
- 136361 caselle totali attive per gli studenti.

In rete l'Ateneo offre più di 440 siti istituzionali, 129 servizi web e alcune centinaia di migliaia di pagine di contenuti online.

## 3.2 Mandato istituzionale e missione

### 3.2.1 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”.*

#### **3.2.2 Missione**

L’Alma Mater, orgogliosa del suo patrimonio e del suo primato; forte della sua autonomia e della pluralità dei suoi saperi; consapevole della sua vocazione formativa e scientifica e della sua alta responsabilità sociale e morale, intende proporsi come il luogo naturale dell’innovazione delle conoscenze, del riconoscimento del merito e della piena formazione dei cittadini.

L’Alma Mater – comunità responsabile di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo – si adopera affinché tutti, e in particolare i giovani, possano crescere sperimentando con rigore e passione l’unicità della cultura all’interno della pluralità dei linguaggi.

#### **3.2.3 Visione**

Il nostro Ateneo quale:

- comunità di studenti, docenti e personale tecnicoamministrativo, intende riconoscere l’importanza di tutte le proprie componenti valorizzando le persone che si impegnano nel perseguire gli obiettivi comuni nella ricerca e nella formazione;
- luogo di elaborazione, trasmissione e apprendimento dei saperi, vuole garantire agli studenti e al personale tutte le migliori opportunità per lo studio e la ricerca orientando i talenti verso traguardi ambiziosi sul piano formativo e professionale, e offrendo occasioni per lo sviluppo delle competenze lungo l’intero arco di vita;
- istituzione accademica pubblica, si propone di migliorare la ricerca, la didattica e il trasferimento di conoscenze a vantaggio della società, nelle sue articolazioni locali, nazionali e internazionali. In tale prospettiva, la presenza di persone di valore faciliterà il confronto e la collaborazione con gli altri atenei per conseguire risultati di qualità riconosciuti a livello nazionale e internazionale;
- istituzione aperta al dialogo sia al proprio interno sia verso l’esterno, persegue le proprie finalità facendo riferimento ai valori dell’autonomia, del rispetto delle diversità e della responsabilità sociale.

### **3.3 Albero della performance**

L’albero della performance è una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi.

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca". Queste ultime accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico 2010-2013 di Ateneo.

Inoltre è stata inserita l'area strategica denominata "Piano Direzionale" allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, che il Direttore Generale attribuisce a ciascun dirigente in aggiunta a quelli derivanti dalla pianificazione strategica. Nel ramo "Piano direzionale" viene monitorata anche l'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica sia negli obiettivi di discontinuità collegati alla gestione oltre che nell'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso la stessa delibera CIVIT 112/2010 riconosce come obiettivo strategico l'efficienza e l'efficacia dell'attività istituzionale ordinaria. Pertanto se gli ambiti di "Formazione" e "Ricerca" 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 dell'"albero" della performance sono collocati gli obiettivi operativi che per l'Ateneo di Bologna corrispondono agli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Per alcuni di essi è esplicitato il legame diretto con l'obiettivo definito nel Piano Strategico (si veda paragrafo 8.3) mentre i restanti sono collegati agli obiettivi del "Piano Direzionale" in quanto rappresentano un supporto amministrativo – gestionale fondamentale e propedeutico alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo.

Di seguito, nella Figura 3 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

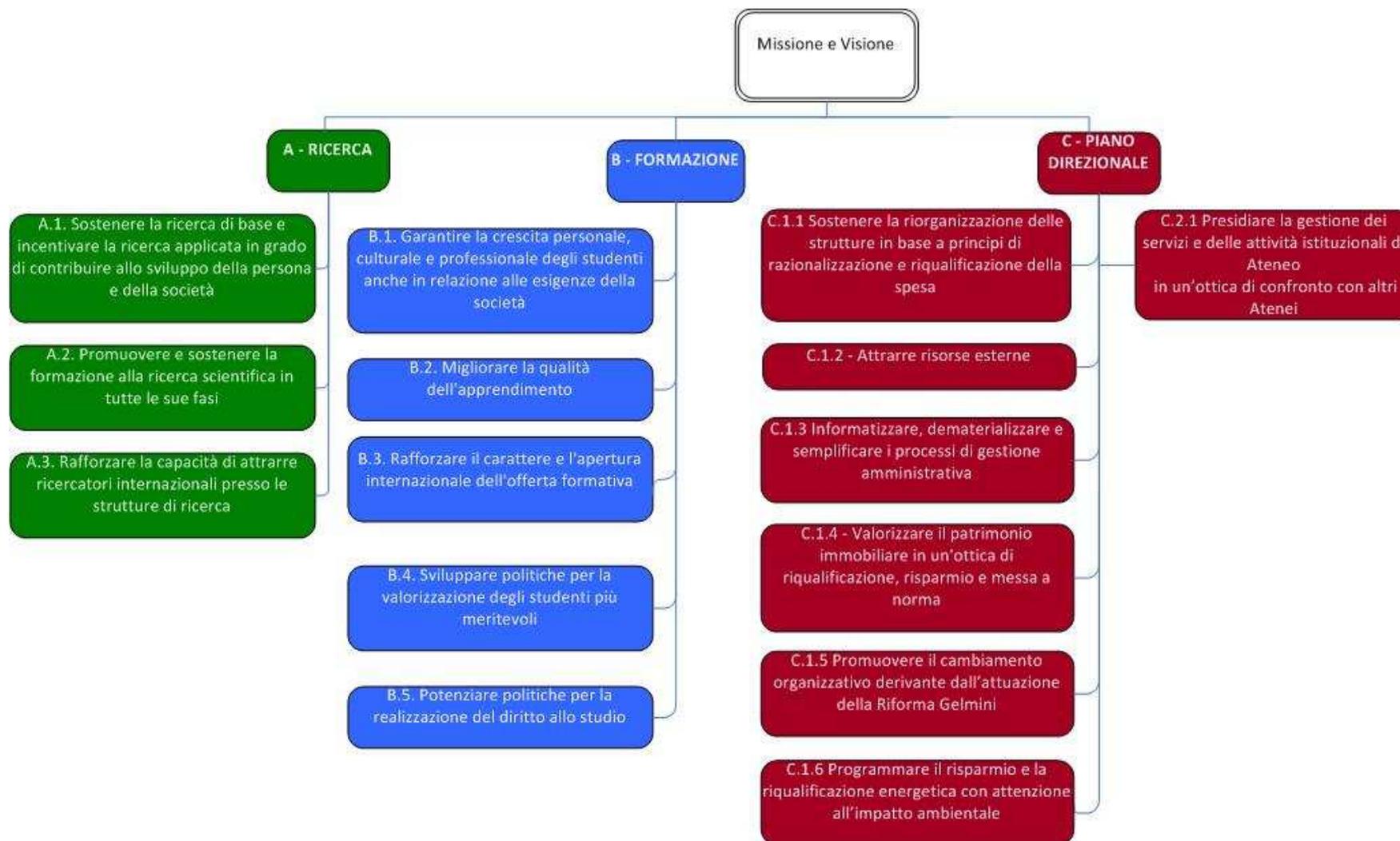


Figura 3: Albero della Performance

## 4 ANALISI DEL CONTESTO

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

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

Per la fase di diagnosi, sono stati presi in esame le seguenti fonti informative:

- gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall'inizio del mandato;
- il Rapporto del Nucleo di Valutazione 2012
- i decreti attuativi legge 240/2010;
- il quadro relativo al finanziamento del sistema universitario per il prossimo triennio;
- la Relazione al bilancio preventivo 2013.
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della performance.

Inoltre come richiesto dalla delibera n.112/2010 della CIVIT sono presentati nella scheda 8.4 in allegato i dati relativi all'analisi quali-quantitativa delle risorse umane.

### 4.1 Analisi del contesto esterno

L'Analisi di contesto esterno assume a riferimento le principali novità normative introdotte nell'anno. Tali provvedimenti configurano vincoli di natura finanziaria e di programmazione del personale la cui ampiezza dipende da alcuni indicatori di efficacia ed efficienza dell'Ateneo. L'introduzione di tali norme, che promuovono principi di valutazione della ricerca e della formazione, sono stati valutati nell'analisi come "Opportunità": l'Ateneo risulta il primo in Italia per gestione di fondi europei e ha già sviluppato un percorso di qualità interna. Lo sviluppo già consolidato di una cultura della valutazione interna si esprime sia nella scelta dell'Ateneo di assegnare una quota importante di risorse finanziarie e di personale in coerenza con alcuni dei criteri premiali in linea con quanto misurato dal Ministero sia nella strutturazione di un sistema di controllo di assicurazione qualità nel campo della didattica.

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

### 4.1.1 Minacce:

- riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, legato alle politiche di contenimento nazionale, cui si associa l'introduzione dei nuovi limiti massimi alle spese di personale e alle spese di indebitamento (anche nel loro effetto combinato), introdotti con il D.lgs. 49/2012;
- altri vincoli finanziari: ritorno al sistema di tesoreria unica (DL n.1/2012), che ha comportato per l'Ateneo - nelle sue varie articolazioni - il sostanziale venir meno degli interessi attivi maturati sui conti correnti bancari; inoltre il Dlgs 192/2012 prevede per i pagamenti relativi alle transazioni commerciali concluse a decorrere dal 1° gennaio 2013 la decorrenza degli interessi di mora automatici in caso di ritardo nei pagamenti oltre i 30 giorni (o 60 giorni nei casi previsti dallo stesso Dlgs);
- limiti al turn-over ridefiniti dal D.Lgs. 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei", e dal recente D.L. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review) che fissa al 20% il limite massimo di turn-over possibile rispetto alle cessazioni dell'anno precedente per gli anni 2012/2014 - elevato al 50% per il 2015 e al 100% dal 2016;
- riforma della contabilità: Il Dlgs 18/2012 prevede dal 1/1/2014 l'introduzione nelle università di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato. Nel decreto si rimanda a ulteriori decreti attuativi da emanare, ma l'impatto di tale previsione normativa per l'ateneo sarà rilevante poiché bisognerà provvedere ad una revisione degli attuali processi, implementare un nuovo sistema informatico a supporto di tali cambiamenti nonché fornire un'adeguata formazione per il personale;
- introduzione di requisiti di docenza più stringenti relativi alla sostenibilità dei corsi di studio;
- la grave crisi economica del Paese che ha contribuito al calo degli immatricolati nell'anno accademico 2012-13 dopo gli ultimi due anni che avevano registrato una buona crescita. Ciò è dipeso dal fatto che una notevole quota degli iscritti proviene da fuori regione (circa il 41,7%) e, in particolare, da alcune aree geografiche caratterizzate da una crisi economica più acuta.

### 4.1.2 Opportunità:

- Il MIUR di concerto con il MEF ha istituito un fondo speciale per il merito finalizzato a promuovere l'eccellenza e il merito fra gli studenti individuati mediante prove nazionali standard. A tale fondo possono concorrere anche i privati sulla base di apposite convenzioni;

- a fronte della previsione di futuro collocamento a riposo di quote significative del personale, vi è l'opportunità, pur in presenza di un turn-over necessariamente incompleto, di orientare in modo deciso le politiche di reclutamento al riequilibrio dei carichi di lavoro;
- sono in fase di potenziamento molteplici iniziative di collaborazione con istituzioni, enti locali e enti di sostegno, su tutte le sedi dell'Ateneo, con cui sarà possibile sviluppare accordi più organici e strutturati anche per il reperimento di finanziamenti;
- l'attuazione della Riforma Gelmini (240/2010) consente all'Ateneo di ridefinire i propri processi chiave in un'ottica di semplificazione, efficienza ed efficacia con particolare attenzione all'assegnazione di risorse;
- la prossima introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, previsti dal D.Lgs. 18/2012, costituiranno una grande opportunità affinché l'Ateneo possa organizzare i propri sistemi di budgeting, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica del necessario coordinamento con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance;
- introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del D.Lgs. 19/2012;
- avvio, con impatti anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010 dell'ANVUR.

## 4.2 Analisi del contesto interno

### 4.2.1 Punti di debolezza:

Dal rapporto 2012 del Nucleo di Valutazione di Ateneo emergono i seguenti punti di debolezza:

- la cessazione per pensionamento di un numero elevato di docenti, in modo disomogeneo fra le diverse facoltà;
- alcune criticità relative alla regolarità delle carriere degli studenti, in particolare:
  - solo un terzo degli immatricolati (coorte 2008/09) consegue la laurea in corso ed esiste il rischio di un nuovo possibile peggioramento nel tempo della quota di quanti non riescono a stare al passo;
- Il titolo di studio universitario non offre le stesse opportunità occupazionali per tutti i Corsi di Studio. Tale fenomeno è conseguenza da un lato della specificità del tessuto produttivo italiano caratterizzato da piccole e medie imprese non sempre in condizione, in questo contesto di crisi economica, di privilegiare le assunzioni di profili laureati; dall'altro lato del blocco delle assunzioni nella Pubblica amministrazione;

- flessione delle entrate conto terzi;
- a seguito dell'attuazione della Riforma Gelmini sarà necessario affrontare nel rispetto dell'eterogeneità professionale e degli ambiti decisionali:
  - necessità di interventi di integrazione delle strutture e ridisegno di processi e prassi lavorative, associati ad un più generale processo di riequilibrio;
  - necessità di interventi di potenziamento e riorganizzazione dei sistemi informativi anche allo scopo di un miglior utilizzo delle risorse umane;
- scarsa disponibilità di alloggi con particolare riferimento a studenti e docenti internazionali.

### 4.2.2 Punti di forza:

Dal Rapporto 2012 del Nucleo di Valutazione emergono quali punti di forza:

- programmi di internazionalizzazione, sviluppo dell'offerta formativa internazionale, attrazione di studenti stranieri, in particolare gli studenti stranieri iscritti sono percentualmente quasi il doppio del dato nazionale, e l'Università di Bologna è fra le prime università europee per studenti in scambio;
- corsi di dottorato molto attrattivi per studenti laureati in altri Atenei;
- dal punto di vista dell'occupabilità l'Ateneo di Bologna si colloca a livello nazionale in una posizione complessivamente favorevole, nonostante ci si trovi ad operare in un mercato del lavoro che nell'insieme appare in forte crisi;
- maggiore potenziale di collocamento dei propri laureati sul mercato del lavoro internazionale, grazie allo sviluppo dei programmi di mobilità e didattici con vocazione internazionale e tenuto conto della grave crisi del mercato del lavoro in Italia;
- le entrate per la ricerca hanno raggiunto nel 2011 il massimo storico (73 mln di euro), che confermano l'Ateneo di Bologna nelle primissime posizioni nel panorama nazionale. In particolare, le strutture di ricerca bolognesi sono riuscite ad acquisire ingenti fondi europei ed esteri, sia pubblici che privati, che coprono quasi un terzo del fabbisogno finanziario e che costituiscono quasi un quinto del totale dei fondi comunitari acquisiti dagli 11 mega atenei italiani;
- la contenuta età media del personale tecnico-amministrativo, e una particolare attenzione al reclutamento di personale con alta professionalità.

Tra i punti di forza si cita inoltre:

- l'ottima performance sul peso della quota premiale FFO 2012 assegnata a Bologna pari al 7,00%, rispetto al 6,65% del 2011, ponendo l'Ateneo al secondo posto fra gli atenei italiani);

Infine si sottolinea che a conclusione dei propri processi valutativi, il Nucleo di Valutazione ha affermato che su tutti i fronti di attività l'Ateneo di Bologna presenta punti di eccellenza nel panorama nazionale.

## 5 OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito vengono presentati gli obiettivi strategici per area strategica di riferimento.

### 5.1.1 Area strategica della ricerca

Gli obiettivi strategici della ricerca sono

- A.1 - Sostenere la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata in grado di contribuire allo sviluppo della persona e della società
- A.2 - Promuovere e sostenere la formazione alla ricerca scientifica in tutte le sue fasi
- A.3 - Rafforzare la capacità di attrarre ricercatori internazionali presso le strutture di ricerca

### 5.1.2 Area Strategica della formazione

Gli obiettivi strategici della formazione sono:

- B.1 - Garantire la crescita personale, culturale e professionale degli studenti anche in relazione alle esigenze della società
- B.2 - Migliorare la qualità dell'apprendimento
- B.3 - Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale dell'offerta formativa
- B.4 - Sviluppare politiche per la valorizzazione degli studenti più meritevoli
- B.5 - Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio

### 5.1.3 Area Strategica del Piano Direzionale

Gli obiettivi del Piano Direzionale sono:

- C.1.1 – Sostenere la riorganizzazione delle strutture in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa
- C.1.2 – Attrarre risorse esterne
- C.1.3 – Informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa
- C.1.4 – Valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma
- C.1.5 – Promuovere il cambiamento organizzativo derivante dall'attuazione della Riforma Gelmini
- C.1.6 – Programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale
- C.2.1 – Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri Atenei

Obiettivi strategici Area ricerca	Indicatori
<b>A.1 Sostenere la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata in grado di contribuire allo sviluppo della persona e della società</b>	J.1 Proporzione tra finanziamento RFO medio per i neoassunti rispetto al finanziamento RFO medio dei docenti e ricercatori suddiviso per area
	J.2 Quota del budget della ricerca e dei punti organico destinati a settori strategici
	J.3 Esistenza di documenti di visione strategica sulle aree principali
	J.4 Fattore di successo nel bando PRIN
	J.5 Numero di ricercatori coinvolti nei progetti competitivi sul totale dei ricercatori
	J.6 Incidenza del finanziamento da enti esterni rispetto al totale
<b>A.2 Promuovere e sostenere la formazione alla ricerca scientifica in tutte le sue fasi</b>	J.7 Numero di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno
<b>A.3 Rafforzare la capacità di attrarre ricercatori internazionali presso le strutture di ricerca</b>	J.8 Numero di dottorandi e assegnisti internazionali presenti nelle strutture di ricerca

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

Obiettivi strategici Area formazione	Indicatori
<b>B.1 Garantire la crescita personale, culturale e professionale degli studenti anche in relazione alle esigenze della società</b>	I.1 Grado di soddisfazione laureandi
	I.2 Percentuale di studenti fuori regione
	I.3 Proporzione di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno (A.2 PRO3)
	I.4 Condizione occupazionale
	I.5 Percentuale laureati che hanno svolto un tirocinio formativo
	I.6 Proventi da attività di formazione continua (master, corsi di formazione alta e permanente, summer school)
<b>B.2 Migliorare la qualità dell'apprendimento</b>	I.7 Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea
	I.8 Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato (A3 - PRO3)
	I.9 Laureati in corso per classi omogenee di voto di diploma

Obiettivi strategici Area formazione	Indicatori
<b><i>B.3 Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale dell'offerta formativa</i></b>	I.10 Numero di lauree, lauree magistrali, dottorati, master, summer school impartiti in lingua straniera
	I.11 Numero Cds e di dottorato realizzati in collaborazione con atenei esteri anche con titolo doppio o congiunto che rispettino adeguati requisiti di qualità
	I.12 Numero studenti di scambio
	I.13 Numero studenti internazionali
	I.14 Numero di laureati che hanno acquisito crediti all'estero
I.15 Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	
<b><i>B.4 Sviluppare politiche per la valorizzazione degli studenti più meritevoli</i></b>	I.16 Volume delle risorse finanziarie attribuite in base al merito
<b><i>B.5 Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio</i></b>	I.17 Volume delle risorse finanziarie attribuite in base al merito e al reddito
	I.18 Percentuale degli studenti disabili seguiti dal Servizio Studenti Disabili
	I.19 Servizi in collaborazione con enti e soggetti esterni per il sostegno delle condizioni di vita e apprendimento degli studenti

Tabella 2: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione

<b>Obiettivi strategici Area Piano Direzionale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target</b>
<i>C.1.1 Sostenere la riorganizzazione delle strutture in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.1 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.1.2 Attrarre risorse esterne</i>	K.2 Ammontare delle risorse finanziarie legate all'attività conto terzi K.3 Ammontare delle risorse finanziarie a valere sui progetti UE	Almeno l'ammontare realizzato nel 2012
<i>C.1.3 Informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.3 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.1.4 Valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma</i>	K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.4 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.1.5 Promuovere il cambiamento organizzativo derivante dall'attuazione della Riforma Gelmini</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.5 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.1.6 Programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale</i>	K.7 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.6 raggiunti	Maggiore del 50%

Tabella 3: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1

<b>Obiettivi strategici Area Piano Direzionale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target</b>
<i>C.2.1 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri Atenei</i>	Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati sotto)	Target formalizzati in allegato tabella 8.2

Tabella 4: Indicatore associato all'obiettivo strategico dell'area Piano Direzionale C.2

Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione degli allegati tecnici (si veda capitolo 8).

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

In relazione agli indicatori legati all'obiettivo C.2.1 dell'area strategica "Piano Direzionale" si segnala che, ove possibile, sono stati mutuati dal "Progetto Good practice 2012"<sup>3</sup>, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

<sup>3</sup> Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti.

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2012, in attesa della sottoscrizione del contratto integrativo dell'anno di riferimento, si è proceduto in ultrattività rispetto all'anno 2011. Di conseguenza ad oggi risulta essere 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 5, di seguito riportata. Due di questi sono stati selezionati dal set degli indicatori di monitoraggio del Piano Strategico 2010 – 2013 (rif. Tabella 1 - Tabella 2).

Indicatori	Target di raggiungimento 2011
Incidenza del finanziamento da parte di enti esterni rispetto al totale. <b>Metrica:</b> <i>ammontare delle entrate (accertamenti) per la ricerca applicata e trasferimento della conoscenza sul totale delle entrate (accertamenti) per la ricerca scientifica in un anno di riferimento.</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Numero di studenti internazionali. <b>Metrica:</b> <i>numero di studenti iscritti nell'Ateneo con cittadinanza estera.</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <b>Metrica:</b> <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%.

**Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2011**

Inoltre all'interno del suddetto contratto è stata definita una modalità premiale e selettiva di erogazione dell'Indennità Mensile Accessoria al personale appartenente alle categorie contrattuali B-C-D in servizio nell'anno 2012, finalizzata a promuovere un miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione e della qualità dei servizi nonché a incentivare la continuità lavorativa e l'effettività della prestazione. Tale indennità viene corrisposta, in considerazione dei risultati positivi relativi alla qualità della didattica e della ricerca raggiunti nell'anno 2011 dall'Ateneo di Bologna attestati dal fatto che l'incidenza dell'Ateneo di Bologna sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) (L. 1/2009) risulta superiore rispetto all'incidenza sulla quota storica.

Indicatori	Target di raggiungimento 2011
Incidenza di UNIBO sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario sull'incidenza di Unibo sulla quota storica del Fondo di Finanziamento Ordinario <b>Metrica:</b> <i>rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota storica FFO Unibo su totale parte storica FFO".</i>	maggiore di 1

**Tabella 6: 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.

## 6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

### 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il piano degli obiettivi operativi è costituito principalmente dall'insieme degli obiettivi dirigenziali 2013 che è stato realizzato in continuità con le linee guida dell'anno precedente per garantire linearità nelle strategie e nelle attività pianificate per il triennio di riferimento. Pertanto l'individuazione degli obiettivi è avvenuta:

- sulla base del Piano strategico 2010-2013;
- in linea con la riorganizzazione attualmente in atto ai sensi della Legge 30 Dicembre 2010, n. 240;
- in continuità con le delibere di riorganizzazione dell'Ateneo adottate in data 30 marzo 2010 e 14 dicembre 2010;
- tenendo conto delle indicazioni dei prorettori di riferimento per le aree tematiche, verificate dai dirigenti in fase di definizione del piano.

Con particolare riferimento al 2013, la Direzione Generale ha individuato le seguenti linee guida:

- Risorse  
In risposta al taglio FFO, si è voluto focalizzare l'attenzione su:
  - aumento dell'attrattività delle risorse esterne e incremento dei risparmi di organizzazione: anche con attenzione al ridimensionamento della numerosità del personale a tempo determinato
  - semplificazione delle procedure
  - razionalizzazione degli spazi e redazione piani edilizi.
- Didattica
  - potenziamento servizio tirocini
- Organizzazione e strutture
  - riordino partecipate
  - ridefinizione centri (valutazione dei centri interdipartimentali con ipotesi di ridefinizione e chiusura)
  - definizione assegnazione del patrimonio mobiliare
  - gestione degli spazi didattici
- Formazione.
  - in relazione al cambiamento organizzativo, si è ritenuto prioritario prevedere attività formative per tutto il personale tecnico amministrativo sul funzionamento del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, al fine di dare una visione di contesto al personale che opera nelle strutture (quadro del riassetto organizzativo e delle logiche sottese).
- Riforma contabile
  - bilancio unico
- Mobilità e sostenibilità ambientale
- Processi di informatizzazione

- prosecuzione nello sviluppo delle attività di informatizzazione a 360°

Sotto il profilo procedurale, gli obiettivi sono quindi stati sviluppati ponendo attenzione a:

- a. individuazione dei criteri di priorità dei singoli obiettivi all'interno Piano complessivo degli stessi;
- b. definizione puntuale delle azioni delle singole Aree/Poli coinvolti, in caso di concorso di più Aree sul singolo obiettivo;
- c. razionalizzazione degli obiettivi di discontinuità, la cui numerosità è stata drasticamente ridotta, anche nell'ottica futura di includere le attività correnti delle aree attraverso l'individuazione di indicatori di operatività dell'area a partire, in via sperimentale, dal 2014.

Si evidenzia come il piano obiettivo dirigenziali non si proponga l'eshaustività dell'intero volume di progetti in corso di realizzazione dalle aree, ma unicamente la parte di progettazione/discontinuità su cui si baserà la valutazione delle prestazioni dirigenziali.

## 7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Come indicato nelle disposizioni generali del dlgs 150/2009, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi, le amministrazioni pubbliche si adoperano per la valorizzazione dei risultati e delle performance, attivando un processo di miglioramento continuo definito come “Ciclo della performance” (di cui art. 4 del dlgs 150/2009). Per una compiuta realizzazione del suddetto processo, all’interno del medesimo decreto sono individuati i documenti a supporto, in particolare:

- il **“Sistema di misurazione e valutazione della performance”**: è il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione (aggiornato all’occorrenza);
- il **“Piano della Performance”**: è il documento nel cui ambito le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire (adottato ogni anno entro il 31 gennaio);
- la **“Relazione sulla performance”**, è il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance (redatta entro il 30 giugno di ogni anno);
- il **“Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”**, documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopraccitati) circa il funzionamento dell’ente e i risultati raggiunti (adottato e da aggiornare annualmente).

### 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Nella Tabella 7 sono illustrate le fasi essenziali del processo del ciclo di gestione della performance che impattano direttamente sulla redazione del Piano.

Nei paragrafi seguenti vengono descritte tali fasi distinguendo il contributo derivato dal “Piano Strategico” da quello originato dal “Piano Direzionale”.

#### 7.1.1 Definizione dell’identità dell’organizzazione

L’identità dell’organizzazione è definita all’inizio del processo di elaborazione del “Piano Strategico” al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell’Ateneo. La Missione e la Visione dell’Ateneo sono proposte dal Rettore e condivise con Giunta di Ateneo e Consiglio di Amministrazione, e, infine, approvate in Senato Accademico. Ad oggi la

Missione e la Visione sono state definite nel Piano Strategico 2010 – 2013 e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano Strategico.

### **7.1.2 Analisi del contesto esterno ed interno**

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

Gli uffici dell'Area Finanza e Controllo di Gestione sono incaricati dello sviluppo e redazione dell'analisi di posizionamento (si veda il capitolo 4) successivamente condivisa con i principali referenti politici dell'Ateneo. Le risultanze finali dell'analisi seguono l'iter di approvazione del "Piano Strategico".

### **7.1.3 Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie**

Nel "Piano Strategico" le strategie e i relativi obiettivi sono proposti dal Magnifico Rettore e dai referenti politici di Ateneo, individuati sulla base degli ambiti tematici di responsabilità. Il Piano viene approvato dal Senato Accademico acquisito il parere della Giunta, del Consiglio di Amministrazione e delle Commissioni<sup>4</sup>. Nel corso dell'iter di definizione viene verificata la fattibilità con la Direzione Amministrativa 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" e "Ricerca" sono stati mutuati dal Piano Strategico 2010 - 2013, elaborato durante i mesi di aprile, maggio e giugno 2010.

Per definire il Piano Strategico 2010-13, l'Ateneo ha scelto di sviluppare una Mappa Strategica attraverso il metodo della Scheda di Valutazione Bilanciata (Balanced scorecard). Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Alma Mater e ai vincoli normativi ad oggi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005), sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti del Piano.

Il principale vantaggio nell'uso della Scheda di Valutazione Bilanciata risiede nell'analisi trasversale dell'organizzazione su quattro prospettive: portatori di interesse, economico-finanziaria, organizzazione e processi, risorse umane. Il corretto utilizzo della metodologia consente di avere una visione bilanciata della performance dell'organizzazione.

Inoltre, per cogliere le peculiarità tipiche di un'organizzazione universitaria, la prospettiva portatori di interesse è stata ridefinita "prospettiva di base" ed articolata in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: formazione e ricerca.

---

<sup>4</sup> Questo è l'iter seguito per la redazione del Piano Strategico 2010-13. A seguito dell'adozione del nuovo Statuto d'Ateneo, conforme alla L.240/2010, sarà il Consiglio di Amministrazione ad approvare il futuro Piano Strategico.

Per definire la mappa strategica sono stati individuati gli indirizzi 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 indirizzi e la successiva definizione delle strategie relative alla:

- prospettiva Risorse Umane;
- prospettiva Organizzazione – Processi e Comunicazione;
- prospettiva Economico – Finanziaria.

Le strategie individuano gli strumenti da adottare per raggiungere gli obiettivi.

Gli obiettivi del “Piano Direzionale” accolgono gli ulteriori obiettivi che il Direttore Generale attribuisce a ciascun dirigente e gli obiettivi finalizzati al miglioramento e mantenimento dell'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

Nei mesi di ottobre – novembre vengono esaminate le linee d'azione previste dal Piano Strategico, che costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi. Il Direttore elabora le indicazioni per una prima proposta di “piano obiettivi” contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti in correlazione con le risorse previste dal bilancio preventivo.

#### **7.1.4 Definizione degli obiettivi e dei piani operativi**

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

L'iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2013 è partito nel mese di luglio 2012, anticipando notevolmente i tempi consueti per poter prevedere obiettivi e azioni coerentemente con le linee obiettivo con il bilancio preventivo 2013.

In particolare, in prima battuta i dirigenti hanno proposto l'articolazione degli obiettivi, tenendo conto sia delle linee guida indicate dal Direttore Generale sia delle indicazioni dei prorettori di riferimento che ciascun dirigente si è premurato di verificare.

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

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

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

### **7.1.6 Revisione del sistema**

La revisione del sistema è frutto delle evidenze emerse in sede di monitoraggio del “Piano strategico”, del “Piano direzionale” e della fase di Analisi di contesto (si veda Paragrafo 7.1.2.)

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

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

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

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

### **7.1.7 Comunicazione del Piano all’interno e all’esterno**

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

### **7.1.8 Elaborazione relazione sulla performance**

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

Il documento potrà essere un utile supporto all’aggiornamento annuale del Piano della Performance.



## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il bilancio di previsione 2013 vuole garantire la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica.

In particolare il bilancio di previsione 2013 risponde agli indirizzi definiti dal Piano Strategico 2010-2013 (approvato dal Senato Accademico, 22 giugno 2010) relativamente a:

- promozione dell'eccellenza e il merito per studenti (premi) e docenti/ricercatori (incentivi);
- valorizzazione delle risorse umane con attenzione allo sviluppo della carriera e alla formazione;
- miglioramento della qualità della didattica attraverso la predisposizione di un piano sull'apprendimento delle lingue;
- sostegno straordinario alla ricerca mediante un finanziamento per l'avvio delle attività dei giovani ricercatori;
- potenziamento dell'attività di reperimento fondi anche attraverso l'incremento delle prestazioni conto terzi per migliorare la capacità di autofinanziamento;
- assicurare una politica di reclutamento in grado di procedere ad assunzioni fino al tetto massimo del turnover;
- sviluppare un piano energetico – ambientale per una significativa riduzione dei consumi energetici e dell'inquinamento ambientale anche attraverso l'incentivo della mobilità sostenibile.

Nonostante la riduzione del FFO, il bilancio consente la copertura finanziaria del massimo turnover consentito per legge e non sono state effettuate riduzioni sulle assegnazioni alle strutture di didattica e ricerca.

In coerenza con il nuovo sistema di finanziamento, volto a ridefinire entità e beneficiari delle assegnazioni in coerenza con il nuovo assetto statutario, è stata prevista una centralizzazione delle seguenti tipologie di spesa:

- manutenzioni ordinarie e pulizie ordinarie. Tale manovra avrà impatti positivi sul costo dei processi di acquisizione di tali servizi, è coerente con il quadro legislativo in materia di spending review, e garantirà standard di servizio omogenei per tutte le strutture;
- personale tecnico amministrativo a tempo determinato. L'accentramento del budget di spesa consentirà un costante monitoraggio della stessa, in conformità a quanto previsto dal Dlgs 49/2012, che prevede che tale spesa concorra a determinare la percentuale di turnover ammissibile per l'esercizio successivo.

### 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Nel corso del 2013 si definirà e si svilupperà ulteriormente il **sistema di misurazione e valutazione della performance**, inclusa la performance individuale, adeguando le procedure e gli strumenti di valutazione alle disposizioni normative vigenti.

In particolare, nel corso del 2013 il sistema di valutazione della performance individuale per il personale TA sarà sperimentato presso tutte le strutture di Ateneo, previste dallo Statuto di Ateneo in coerenza alla L. 240/2010, al fine di pervenire alla definizione del nuovo sistema che sarà applicato a regime a partire dal 2014. Per quanto riguarda la performance individuale, si terrà inoltre conto di quanto previsto dal D.lgs 141/2011.

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

L'Ateneo ha adottato, fin dal principio, un approccio di "valutazione della valutazione" e a seguito di un preliminare lavoro di confronto con personale e responsabili di alcune strutture, sono state individuate alcune novità che saranno testate attraverso la sperimentazione. Tali novità riguardano in particolare:

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

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

Come specificato all'interno del documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Amministrazione attraverso un metodo incrementale, progressivo e in un'ottica pluriennale si pone l'obiettivo di pervenire ad un allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, a partire dal personale con posizione organizzativa e di individuare un nuovo sistema di valutazione della performance individuale di tutto il personale dell'Ateneo.

Tale prospettiva necessita di una visione di medio termine in considerazione delle profonde novità sul piano degli assetti organizzativi che interesseranno l'Ateneo in ragione della riforma del sistema universitario e della conseguente riorganizzazione di gran parte delle sue strutture di didattica e di ricerca.

Nell'area strategica "Piano Direzionale" si è provveduto ad una quantificazione numerica degli indicatori sintetici includendo anche misure dell'attività corrente mappata attraverso alcuni servizi tipici del contesto universitario.

Le azioni di miglioramento, in relazione alla misurazione dell'efficacia dei servizi offerti, si concentreranno in particolare sull'individuazione delle responsabilità organizzative connesse ai servizi offerti dall'Ateneo.

Inoltre, nei prossimi anni l'Ateneo intende introdurre meccanismi di "**customer satisfaction**" interne ed esterne oltre alle "opinioni degli studenti frequentanti sull'attività didattica".

## **8 ALLEGATI TECNICI**

### **8.1 Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori**

L'allegato riporta gli indicatori di monitoraggio e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi dell'area strategica Formazione e Ricerca mutuati dal Piano Strategico dell'Università di Bologna, adottato dall'Ateneo il 22.06.2010

### **8.2 Indicatori e target dell'area strategica "Piano Direzionale"**

La scheda contiene l'elenco degli indicatori e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi dell'area strategica "Piano direzionale".

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

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2013 con relativi indicatori e target

### **8.4 Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane**

**INDICE DELLE TABELLE:**

Tabella 1: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca.....	26
Tabella 2: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione .....	27
Tabella 3: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1.....	28
Tabella 4: Indicatore associato all'obiettivo strategico dell'area Piano Direzionale C.2 .....	28
Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2011 .....	29
Tabella 6: Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	29
Tabella 7: Fasi del processo relativo alla redazione del Piano della Performance 2013-2015	37

**INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1: Schema del sistema universitario .....9  
Figura 2: Organigramma Amministrazione generale ..... 14  
Figura 3: Albero della Performance.....20

---