

PIANO DELLA PERFORMANCE

2014-2016



ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2014

SOMMARIO

1	PREMESSA.....	5
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	7
2.1	Chi siamo	7
2.1.1	<i>La storia.....</i>	7
2.1.2	<i>Le caratteristiche organizzative e gestionali.....</i>	9
2.2	Cosa facciamo.....	11
2.2.1	<i>L’offerta formativa.....</i>	11
2.2.2	<i>La ricerca.....</i>	12
2.3	Come operiamo	15
2.3.1	<i>Organi di governo</i>	15
2.3.2	<i>Strutture didattiche – scientifiche – amministrative – di controllo.....</i>	16
3	IDENTITÀ.....	19
3.1	L’amministrazione “in cifre”	19
3.2	Mandato istituzionale e missione.....	24
3.2.1	<i>Mandato istituzionale.....</i>	24
3.2.2	<i>Missione.....</i>	24
3.2.3	<i>Visione.....</i>	25
3.3	Albero della performance.....	25
4	ANALISI DEL CONTESTO.....	28
4.1	Analisi del contesto esterno	28
4.1.1	<i>Minacce.....</i>	29
4.1.2	<i>Opportunità.....</i>	29
4.2	Analisi del contesto interno.....	30
4.2.1	<i>Punti di debolezza</i>	30
4.2.2	<i>Punti di forza</i>	31
5	OBIETTIVI STRATEGICI.....	32
5.1.1	<i>Area Strategica della Ricerca</i>	32
5.1.2	<i>Area Strategica della Formazione.....</i>	32
5.1.3	<i>Area Strategica del Piano Direzionale.....</i>	32
6	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	38
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	38

7	IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ...	40
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	40
7.1.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	40
7.1.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno</i>	41
7.1.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	41
7.1.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	42
7.1.5	<i>Condivisione con gli organi di governo</i>	42
7.1.6	<i>Revisione del sistema</i>	42
7.1.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	43
7.1.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance</i>	43
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	45
7.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	46
8	ALLEGATI TECNICI	49
8.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori	49
8.2	Indicatori e target dell'area strategica "Piano Direzionale"	49
8.3	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti	49
8.4	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane	49
8.5	Documento di raccordo fra obiettivi strategici ed obiettivi operativi	49
	INDICE DELLE TABELLE:	50
	INDICE DELLE FIGURE:	51

1 PREMESSA

Le amministrazioni pubbliche devono redigere annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance, in ottemperanza all'art. 10 del decreto legislativo 150/2009. 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. Il Piano è stato redatto secondo tali indicazioni.

A seguito dell'entrata in vigore della legge 30 ottobre 2013, n. 125 con cui è stato convertito in legge il d.l. n. 101/2013 la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). Inoltre, in conseguenza 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*» la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

L'Ateneo ha adottato il Piano Strategico 2013-2015, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo sulla base delle Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università definite con D.M. firmato dal Ministro in data 15/10/2013 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10/1/2014.

Il Piano della Performance mutua le aree e gli obiettivi 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.

Sono stati inoltre definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi; per ciascun indicatore sono stati esplicitati: metriche e valore obiettivo.

Più in generale l'Ateneo ha allineato questi due documenti di pianificazione: il Piano della Performance è strumentale alla realizzazione del Piano Strategico 2013-2015. In fase di pianificazione strategica sono state definite, per ciascun obiettivo, linee d'azione più specifiche che, unitamente alle Linee di attività del Direttore Generale condivise con il Consiglio di Amministrazione, hanno rappresentato l'orientamento utile alla Direzione Generale per la definizione degli obiettivi operativi.

Non da ultimo è importante sottolineare che nel corso del 2013 l'Ateneo ha proseguito le modifiche degli assetti strutturali e organizzativi, avviati nel corso 2012, in conformità a quanto previsto dalla L. 240/2010.

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

Per una trattazione più estesa circa il profilo dell'Ateneo, la sua storia e la sua organizzazione si rinvia al Bilancio Sociale 2012 "Le persone al centro della conoscenza". Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti nell'anno 2012, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento delle competenze.

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 sottoscrissero la **Dichiarazione di Bologna** in cui si definivano gli obiettivi più rilevanti per realizzare un sistema universitario europeo di qualità convergente e competitivo a livello globale.

Fu l'inizio di un processo di riforma, definito **Processo di Bologna**, che ha progressivamente coinvolto 47 Paesi europei in un'opera di ristrutturazione e riorganizzazione dei sistemi universitari che costituisce oggi lo Spazio Europeo della Istruzione Superiore. Tale processo intergovernativo ha interessato in primo luogo gli attori istituzionali dei diversi stati, ma fino dal 2001 anche i singoli Atenei e le associazioni e reti di Università hanno svolto un ruolo attivo nel processo di convergenza. L'Ateneo di Bologna in particolare ha seguito il processo con l'adeguamento della propria offerta formativa a nuove esigenze, garantendo un costante collegamento tra didattica e ricerca, il collegamento con la società, la promozione della mobilità e della collaborazione internazionale.

A partire dal 2010 inoltre, anticipando l'approvazione della legge 240/2010, ha avviato il processo di riforma statutaria, rispondendo alla necessità di un nuovo assetto di governo, alla esigenza di orientare e qualificare la spesa e ad una revisione della articolazione delle strutture della ricerca e della didattica, nonché dei servizi amministrativi di supporto.

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 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:** 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.

Nel corso del 2012 e del 2013 è stato attuato un processo di riorganizzazione che ha portato all'aggregazione dei Dipartimenti, dimezzati nel numero - da 66 a 33 - e potenziati nelle competenze e alla 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. Inoltre nel corso del 2013 il processo di riorganizzazione ha riguardato anche l'assetto contabile ai fini dell'adozione del bilancio unico di ateneo.

Nel corso del 2013 è stata dedicata una particolare attenzione all'assestamento dei nuovi assetti riguardanti l'organizzazione della didattica tenuto conto che queste attività sono caratterizzate dal numero più elevato di relazioni organizzative nell'ambito di tutto l'Ateneo, oltre a rappresentare la principale missione dell'università. L'attività ha comportato un costante supporto e presidio a tutte le strutture coinvolte.

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.

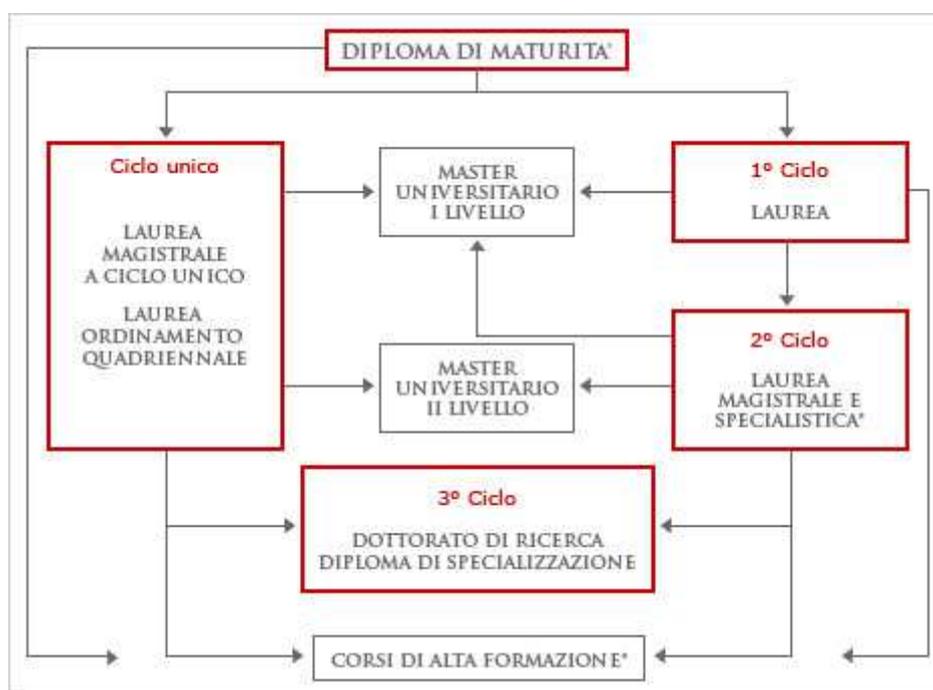


Figura 1: Schema del sistema universitario

L'offerta formativa dell'Università di Bologna include corsi di studio che offrono agli studenti italiani e di altri Paesi 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 inoltre attivata una specifica offerta formativa internazionale che comprende:

- corsi di studio erogati interamente in lingua inglese (o in altre lingue diverse dall'italiano) con rilascio finale del titolo dell'Università di Bologna;
- corsi di studio erogati in lingua italiana o altre lingue, offerti in convenzione con Università di altri Paesi con rilascio finale di titolo doppio, multiplo o congiunto.

L'Ateneo ha avviato diversi programmi di potenziamento dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa, oltre ad un'opera di razionalizzazione della stessa rispondendo alle diverse esigenze di competenze necessarie per operare nel contesto globale manifestate dalla società e dal mondo produttivo. Tali azioni hanno consentito un rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti di altre regioni e di altri Paesi.

L'attrattività dell'offerta formativa dell'Ateneo viene dimostrata (A.A. 2012/13):

- dalla percentuale di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio: il 6,7%, percentuale quasi doppia rispetto alla media nazionale;
- dalla percentuale degli studenti provenienti da altre regioni: il 42,2% degli iscritti;
- dal numero di studenti iscritti alle Scuole di dottorato: oltre 1.600 di cui circa il 15,0% di studenti internazionali.

L'efficienza del sistema della didattica viene dimostrata:

- dal rapporto fra crediti formativi universitari (cfu) effettivi (acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2012) e cfu teorici (cfu previsti per gli studenti iscritti nell'aa 2011/12): 56,8% (cfr. media italiana: 42,3%¹);
- dal numero dei laureati in corso. Nel 2012 si sono laureati 15.394 studenti, di cui il 50,6% in corso (cfr. media italiana: 44,8%²).

2.2.2 La ricerca

I Progetti europei, verso Horizon 2020

La ricerca dell'Università di Bologna si connota per il suo carattere internazionale e interdisciplinare. L'Università di Bologna è il primo ateneo italiano e il secondo ente nazionale dopo il Cnr quanto a capacità di acquisire fondi di provenienza UE. 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 2013, i progetti invitati alla negoziazione o finanziati sono stati oltre 260 per un totale di finanziamento di quasi 86 milioni di euro. Il numero di progetti finanziati sale a oltre 330 considerando altri programmi. Non solo: l'Alma Mater si colloca al quarto posto in Europa nel settore Agrofood per ammontare del finanziamento e al sesto posto per numero di partecipanti. A rivelarlo è un rapporto dell'istituto di ricerca Iseri Europa, commissionato dalla Regione Emilia-Romagna. Il rapporto ha preso in considerazione i progetti finanziati nell'ambito dei programmi Cooperation KBBE e Capacities-SMEs relativi all'agroalimentare (ad eccezione di quelli dell'ultimo bando uscito nel 2013).

L'impegno europeo dell'Università di Bologna si evince anche dall'attiva partecipazione alle varie iniziative ponte verso Horizon 2020 (H2020) quali, ad esempio, Joint Technology Initiatives, Joint Programming Initiatives, European Innovation Partnerships, Public Private Partnerships e Future and Emerging Technologies FET Flagship. In particolare, l'Ateneo è 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). Nel 2018, al termine di tale

¹ A.A. 2010/2011 fonte PRO3 indicatore C1

² Anno solare 2011 fonte ufficio di statistica Miur

iter, l'Europa avrà un Istituto articolato in nove Dipartimenti tematici chiamati Knowledge and Innovation Communities (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, già a partire dal 2011, della partecipazione dell'Università di Bologna a una delle prime tre KIC avviate, la EIT ICT Labs, l'Ateneo è diventato *Affiliate Partner* della KIC Climate nell'ambito della Regional Innovation Communities dell'Emilia Romagna. Inoltre, l'Ateneo di Bologna è attivo anche sulle altre KIC: è parte di un consorzio (Foodbest) per promuovere e sostenere la costituzione della KIC Food4Future; nell'ambito di un coordinamento regionale, sta lavorando alla proposta italiana per aderire alla cordata europea che risponderà al bando del 2014 per la costituzione della KIC "Healthy living and active aging" e, infine, partecipa a un consorzio che risponderà al bando atteso per il 2014 sulla Kic "Raw materials".

Sul versante nazionale, la preparazione a H2020 è passata anche dalla partecipazione al bando sui cluster tecnologici pubblicato nel 2012 dal Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca. Obiettivo del bando era aggregare tutta la filiera dell'innovazione, composta da università, aziende, centri di ricerca pubblici e privati, nelle seguenti aree di intervento: chimica verde, aerospazio, mezzi e sistemi per la mobilità di superficie e marina, scienze della vita, agrifood, tecnologie per gli ambienti della vita, energia, fabbrica intelligente, tecnologie per le smart communities. Nel 2013 sono stati pubblicati gli esiti del bando: l'Università di Bologna è coinvolta come soggetto proponente o partner in 6 cluster tecnologici nazionali su 8. Analogo impegno si è concretizzato sul primo bando nazionale dedicato alle Smart Cities: l'ateneo ha avviato su questo bando un'azione strategica insieme a Comune di Bologna e Aster, grazie a un Protocollo di intesa, nato con l'obiettivo di definire priorità, strategie e strumenti per lo sviluppo del progetto Bologna Smart City. A fine 2013 sono stati pubblicati gli esiti del bando: l'Ateneo è coinvolto, come contraente o subcontraente, in 5 progetti tra quelli approvati e ora in fase di istruttoria finanziaria. Altri 11 progetti sono stati comunque valutati positivamente e potrebbero essere finanziati nel caso in cui i progetti, in fase istruttoria, non assorbano l'intero ammontare del bando.

I giovani e la ricerca industriale

Snodo strategico ulteriore degli investimenti in ricerca è quello dei giovani. I dottorandi dell'Ateneo sono quasi 1.700. Nel XXIX ciclo sono 48 i corsi di dottorato attivi. Il totale delle borse di studio bandite nel XXIX Ciclo è pari a 297, di cui 234 a carico del bilancio di Ateneo, 26 finanziate dal Fondo per il sostegno dei giovani del MIUR e 36 finanziate da enti esterni. Ulteriori 20 borse di dottorato sono state rese disponibili nell'ambito del Programma Erasmus Mundus Azione 1.

Nel 2013 è proseguita l'attività dei sette Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale dell'Università di Bologna. Dall'avvio del percorso a settembre 2013 sono stati gestiti oltre 206 contratti con enti esterni per attività di ricerca industriale.

A marzo 2013 è stato rifondato il nuovo Incubatore dell'Ateneo, Almacube srl, in collaborazione con Unindustria Bologna, per rilanciare il supporto alla creazione di nuove imprese dalla ricerca.

Valutazione della Ricerca

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra i mega atenei nella valutazione della Ricerca, per gli anni 2004-2010, resa pubblica dall'ANVUR nel corso del 2013. In particolare alcune aree occupano posizioni di rilievo come ad esempio l'area 3 (Chimica), l'area 6 (Medicina), l'area 7 (Agraria e Veterinaria), l'area 8 (Architettura), l'area 9 (Ingegneria), l'area 13 (Scienze Economiche e Statistiche). La produttività scientifica è stata valutata dall'ANVUR il 24 per cento in più rispetto alle aspettative. Dal 1997, primo esempio in Italia, l'Università di Bologna valuta annualmente i risultati della ricerca.

L'organizzazione dei servizi a supporto della ricerca

Dal punto di vista organizzativo è proseguito il lavoro di mappatura dei processi al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi con una logica di centralizzazione per la gestione dei casi e dei progetti più complessi, e una contemporanea azione di crescita delle competenze nelle strutture dipartimentali. Per fare fronte alla complessità del nuovo programma Horizon 2020 e delle iniziative ad esso collegate, la scelta organizzativa accentua la caratterizzazione "tematica" delle Unità di processo nelle quali viene ricompreso l'intero ciclo del progetto (dalle attività relazionali alla gestione). In parallelo, è stata creata una nuova funzione specifica, con la creazione di una unità organizzativa dedicata, che sovrintenda allo sviluppo strategico della ricerca di Ateneo, potenziandone il posizionamento a livello internazionale, in particolare extra-UE, e identificando nuovi percorsi di crescita, anche in collaborazione con i diversi attori coinvolti. Ad oggi, sono oltre 100 i paesi al mondo che ospitano istituzioni con le quali l'Ateneo ha in atto collaborazioni di ricerca. L'Ateneo sta, inoltre, avviando alcune iniziative per potere meglio valorizzare le attrezzature ed infrastrutture esistenti in relazione agli ambiti di ricerca specifici a cui afferiscono ed essere in grado, da un lato di rispondere in modo efficiente alle richieste di mappatura, dall'altro di poterne valorizzare la massa critica nell'ambito di progetti, partnership, accordi.

I principali risultati

L'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 11.000 prodotti della ricerca (media annua);
- 200 brevetti in portfolio;
- 10 nuove varietà vegetali depositate tra il 2012 e il 2013;
- 11,8 milioni di euro di risorse ripartite nel 2013 tra i Dipartimenti anche in base alla produttività e alla qualità scientifica;
- 2 milioni di euro per la ricerca di base attraverso il programma FARB, distribuiti su due linee di intervento: 50 studi di fattibilità e 14 progetti di ricerca.
- 23 progetti di ricerca PRIN 2012 (Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale) e FIRB 2013 (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base) assegnati nel corso del 2013.

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, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro, 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 12 Centri Interdipartimentali e CIRI.

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.

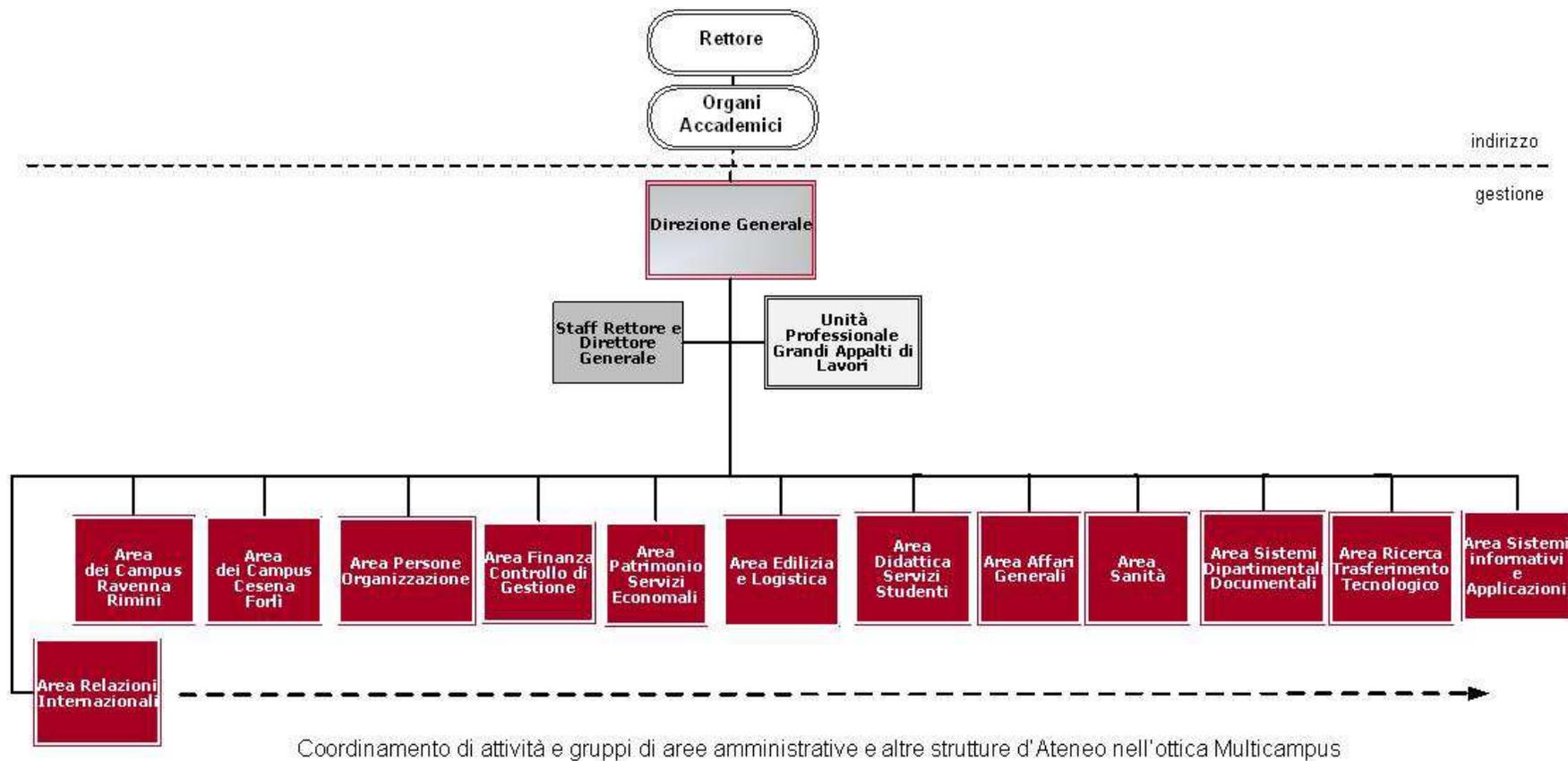


Figura 2: Organigramma Amministrazione generale

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 86.000 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 995.000 mq di spazio distribuiti nelle sedi di Bologna, Forlì, Cesena, Rimini, Ravenna, Cesenatico, Faenza, Ozzano dell'Emilia, Imola. Inoltre è stata istituita nel 1998 una sede a Buenos Aires.

L'offerta formativa per l'aa 2013/2014 si struttura in 209 Corsi di Studio di cui 92 lauree di primo ciclo, 105 di secondo ciclo, 12 lauree a ciclo unico, a cui si aggiungono 48 corsi di dottorato.

Inoltre, l'offerta formativa (a.a. 2012/13) è arricchita dalla presenza di 62 master universitari, da 36 scuole di specializzazione e da 29 corsi di alta formazione e formazione permanente.

Particolarmente significativa è la dimensione internazionale dell'offerta formativa. Per l'a.a. 2013/2014 l'Ateneo offre 42 corsi internazionali ovvero corsi di laurea realizzati in collaborazione con atenei esteri con titolo doppio, congiunto o in convenzione di collaborazione (accordo) o impartiti interamente in lingua inglese.

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 con cittadinanza estera regolarmente iscritti ai corsi di laurea sono oltre 5.400, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi di mobilità dell'Unione Europea, come Erasmus, o dall'Ateneo come Overseas e altre forme di mobilità sono circa 2.237.

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 2.383..

Ricerca

Le attività di ricerca sono condotte, oltre dal personale strutturato, da una rete di oltre 3.000 tra collaboratori e ricercatori in formazione, così suddivisi:

- oltre 1.250 assegni di ricerca;
- più di 200 contratti di prestazione autonoma per programmi di ricerca;
- oltre 1.660 dottorandi.

L'Ateneo partecipa a numerosi programmi di finanziamento europeo, ottenendo il finanziamento di 260 progetti dal 2010 al 2013 per un importo di 86 milioni di euro. Inoltre l'Ateneo è impegnato anche in Programmi di ricerca nazionale, ottenendo il finanziamento di 7,7 milioni di euro per i Progetti Prin (bando 2010/11), e di 2,4 milioni per i Progetti Furb (bando 2012).

Il personale

Lavorano nell'Ateneo 2.826 docenti e ricercatori di ruolo, 3.114 tecnici-amministrativi a tempo indeterminato, determinato e collaboratori linguistici, 1.102 docenti a contratto con incarichi di insegnamento, 1.671 docenti a contratto impegnati in attività di tutorato e/o in attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero oltre a 795 specializzandi medici.

Nel corso del 2013 è continuata l'attività di coinvolgimento del personale, che si è concentrata su una costante azione di informazione nella delicata fase di cambiamento in relazione al processo di riorganizzazione in atto e sulla realizzazione di alcuni strumenti specificamente finalizzati al miglioramento organizzativo e della gestione.

E' stata posta particolare attenzione allo sviluppo di strumenti, costruiti in maniera integrata, finalizzati a fornire elementi concreti di miglioramento dell'organizzazione:

- l'indagine sul clima organizzativo³ con cadenza biennale;
- studio di una indagine di "customer satisfaction" rivolta sia agli utenti esterni, sia agli utenti interni;
- coinvolgimento dei responsabili intermedi attraverso la formula della "formazione intervento" che prevede nell'ambito di attività di formazione mirate, lo sviluppo di progetti pilota volti al miglioramento organizzativo all'interno delle aree/strutture di appartenenza;
- la formazione di tutto il personale nell'ambito del cambiamento in corso.

In particolare le azioni formative a supporto del cambiamento sono state:

- Corso di formazione "Conoscere l'organizzazione. Principi ispiratori e nuovi assetti". L'iniziativa ha avuto la finalità di accompagnare il personale tecnico-amministrativo nella comprensione delle ragioni del cambiamento, di come i contenuti normativi siano stati recepiti ed implementati nell'Ateneo illustrando situazioni concrete che riguardano la nuova struttura, i modelli organizzativi e i principali collegamenti tra le

³ L'indagine di clima costituisce uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e risponde alle disposizioni del d.lgs. 150/09 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo. Il questionario sull'indagine di clima è stato integrato con le indicazioni della delibera CIVIT per elaborare un modello coerente con le indicazioni nazionali pur mantenendo una peculiarità di Unibo rispetto al contesto e alle precedenti esperienze, permettendo un confronto nel tempo con la precedente rilevazione del 2011.

varie parti del sistema. Sono state programmate 17 edizioni in presenza e 10 edizioni in webconference per un totale di 1.159 partecipanti.

- Percorso formativo “Sviluppo delle competenze manageriali e supporto al ruolo” - Il percorso ha avuto l'intento di sviluppare e consolidare le competenze trasversali e di efficacia personale, in ragione dei ruoli di responsabilità ricoperti e favorire un orientamento costruttivo al miglioramento dei risultati dell'organizzazione con 70 giornate d'aula per un totale di 1.541 partecipanti.
- Incontro di formazione “Progettazione e programmazione didattica in Unibo elementi di base”- L'iniziativa ha inteso favorire dialogo e comprensione tra scuole e dipartimenti di riferimento sui temi della progettazione e programmazione didattica.
- Percorso di informazione e formazione “Il nuovo modello della didattica” – l'iniziativa ha avuto la finalità di condividere il nuovo modello organizzativo per i servizi alla didattica.

Risorse Finanziarie⁴

La gestione finanziaria 2012 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a circa 945 milioni di euro al netto delle partite di giro mentre, sul fronte delle spese, sono stati registrati impegni in competenza per un importo complessivo pari a circa 850 milioni di euro al netto delle partite di giro.

Composizione delle entrate	
Trasferimenti	€ 638.115.899,42
Entrate proprie	€ 240.738.384,64
Altre entrate	€ 5.932.687,55
Alienazione di beni patrimoniali	€ 461.516,96
Accensione prestiti	€ 60.000.000,00
Totale	€ 945.248.488,57

Composizione delle spese	
Risorse Umane	€ 376.336.485,86
Trasferimenti	€ 188.713.697,71
Attività Strumentali	€ 132.726.642,37
Attività finanziaria e fiscale	€ 10.351.019,68
Interventi a favore degli studenti	€ 31.842.670,02
Ricerca	€ 77.864.501,53
Didattica	€ 23.138.742,37
Internazionalizzazione	€ 9.808.228,69
Totale	850.781.988,23

⁴ Conto consuntivo consolidato 2012

La differenza tra somme accertate e impegnate confluisce nel risultato di amministrazione dell'Ateneo. I dati si riferiscono al bilancio consuntivo consolidato 2012, ed evidenzia i risultati della gestione di competenza relativa ad accertamenti ed impegni. Occorre precisare che la registrazione di accertamenti e impegni, è indipendente dalla manifestazione monetaria che determina i flussi di cassa rispettivamente in entrata e in uscita e possono realizzarsi anche in anni successivi a quello di riferimento. Inoltre l'accertamento di una somma non dà luogo all'assunzione immediata di impegni per l'intera cifra corrispondente, come nel caso dell'accensione di mutui o degli accertamenti relativi a progetti pluriennali. Il 98% del risultato di amministrazione lordo è stato oggetto di destinazione vincolata alla copertura finanziaria dei riporti, di riassegnazione, o è stato utilizzato per il pareggio del bilancio di previsione 2013.

Il processo di aggregazione contabile delle strutture dipartimentali, avviato e concluso nel corso del 2012, ha determinato un significativo aumento delle movimentazioni interne (in entrata e in spesa) di fondi. In particolare, sono stati disattivati 66 Dipartimenti pre-riforma e contestualmente attivati 33 nuovi Dipartimenti. Nella voce Trasferimenti vengono contabilizzate, unitamente alle risorse acquisite da soggetti esterni, le entrate accertate da altre strutture dell'Ateneo per 168 milioni di euro rappresentati per il 50% circa da movimentazioni attuate per il trasferimento delle giacenze finali della cassa dei Dipartimenti pre-riforma.

I servizi informatici

L'infrastruttura ICT (Information & Communication Technology) e molti dei servizi informatici rivolti a studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, dottorandi, assegnisti di ricerca, collaboratori e ospiti dell'Ateneo sono progettati, sviluppati e curati dal CeSIA (Centro Servizi Informatici dell'Università di Bologna). I principali dati che caratterizzano il servizio sono di seguito elencati.

Connettività	2012
Km di fibre ottiche	600
Sedi collegate	160
Punti di accesso alla rete in modalità wireless, di cui:	
<i>Sede di Bologna</i>	550
<i>Campus</i>	250
Sistemi e infrastruttura	
Numero di server farm	2
Numero di server virtuali	400
Gigabyte di spazio disco	450.000
Applicazioni di base	
Numero di caselle di posta elettronica istituzionali, di cui:	
<i>personale</i>	25.324
<i>studenti</i>	177.682
Numero di mail scambiate	35.000.000
Ore di videoconferenza	1.931
Numero documenti protocollati digitalmente	136.568
Applicazioni di ambito/processo	
Numero di verbali d'esame gestiti digitalmente	389.555
Numero di registri gestiti digitalmente	9.284
Numero di iscrizioni a prove di ammissione e di verifica conoscenza presentate online	38.381
Numero di immatricolazioni online	21.771
Numero di domande di laurea presentate online	13.924
Numero di certificati con timbro digitale	130.293
Numero di candidature per mobilità internazionale gestite online	5.817
Numero di learning agreement digitali	1.896
Numero di studenti incoming gestiti digitalmente	2.505
Numero di carriere gestite digitalmente (personale docente, tecnico amministrativo, assegnisti, specializzandi medici)	8.464
Consulenza e supporto	
Postazioni fisse gestite nella sede centrale	1.400
Thin client	140
Computer portatili	409

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

Il sistema bibliotecario

L'Ateneo è dotato di un ampio e complesso patrimonio bibliotecario che costituisce il sistema bibliotecario di Ateneo, di cui si riportano i principali dati dimensionali:

- 77 punti servizio;
- circa 5 mila posti per lo studio e la ricerca;
- 3,9 milioni di monografie e 24 mila periodici online;
- 536 banche dati;
- 152 mila libri elettronici.

L'Ateneo ha investito per il 2012 circa 7,8 milioni di euro.

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 disciplinari e scientifici.

3.2.3 Visione

Il nostro Ateneo quale:

- comunità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, 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 (obiettivi dei dirigenti).

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 2013-2015 di Ateneo.

Inoltre è stata individuata l'area strategica denominata "Piano Direzionale" allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi trasversali alle due Aree Formazione e Ricerca e funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi. Nel ramo "Piano Direzionale" viene monitorata anche l'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

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

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è giunto fino alla definizione di linee di azione 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. L'allegato 8.5 esprime il grado di copertura delle linee di azione strategiche individuate nel Piano Strategico, da parte degli obiettivi operativi fissati dalla Direzione Generale. Complessivamente le azioni individuate nel Piano Strategico risultano ad oggi coperte per circa il 90% da obiettivi e attività del “Piano Direzionale” 2014. Lo scarto rispetto al 100% è da attribuire ad una diversa pianificazione temporale.

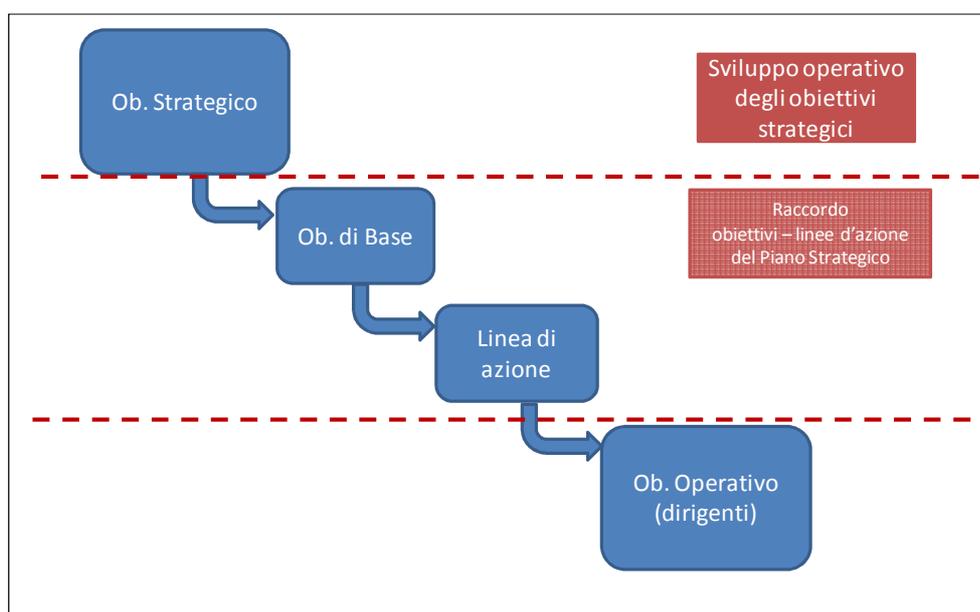


Figura 3: Sviluppo operativo degli obiettivi strategici

Alcuni obiettivi operativi hanno un collegamento diretto con le aree strategiche Formazione e Ricerca (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 4 viene mostrato l'“albero” delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

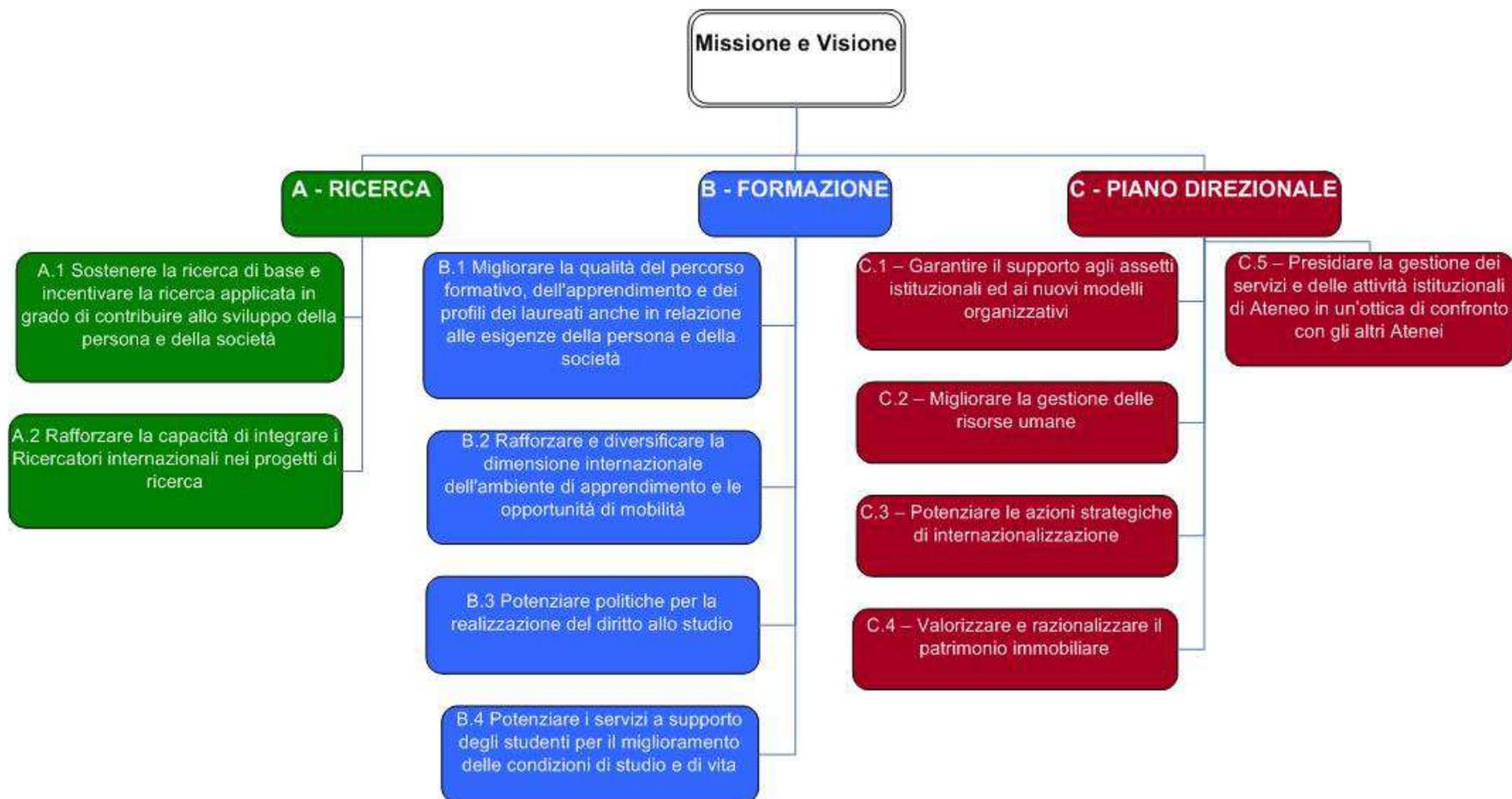


Figura 4: Albero della Performance

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;
- le linee strategiche sull'internazionalizzazione;
- la Relazione al Bilancio Preventivo 2014;
- la Relazione sulla Performance 2012;
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance;
- il Bilancio Sociale 2012 – “Le persone al centro della conoscenza”;
- il Piano Strategico 2013-2015.

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”. 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 rappresenta certamente una ragione di preoccupazione per l'Ateneo.

4.1.1 Minacce

- la perdurante riduzione del fondo di finanziamento ordinario e dei finanziamenti nazionali, rende impossibile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel medio termine;
- l'introduzione di nuovi vincoli finanziari quali il sistema di tesoreria unica comporta per l'Ateneo e le sue strutture il venir meno di ulteriori risorse, quantificabili in 2,7 milioni di euro, che non viene tipicamente considerato nel dibattito pubblico;
- i limiti al turn-over definiti dal legislatore fino a tutto il 2017, rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento necessari a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani Ricercatori;
- l'adozione di requisiti di docenza per l'accreditamento dei corsi di studio, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità di parti significative dell'offerta formativa pur in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di buone possibilità occupazionali;
- i vincoli normativi alle affittanze e agli acquisti di immobili e i vincoli finanziari più complessivi, rendono più difficile dare attuazione a un piano di miglioramento nella qualità degli spazi;
- le incertezze in merito ai tempi e ai modi di attuazione del decreto ministeriale sulla programmazione triennale rendono più difficile impostare un necessario programma di miglioramento nei servizi agli studenti e nelle iniziative di internazionalizzazione;
- le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio.

4.1.2 Opportunità

- la necessità di definire soluzioni istituzionali in grado di superare i vincoli cui sono sottoposti i Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale, soprattutto per quanto concerne il reclutamento a medio-lungo termine, potrà portare alla definizione di nuovi modelli organizzativi in grado di supportare ancora più efficacemente le relazioni di partnership tra Ateneo e mondo produttivo;
- le carenze formative degli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, potrà incentivare l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti

di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni;

- la revisione del servizio sanitario regionale soprattutto per quel che riguarda l'organizzazione della rete ospedaliera, potrà consentire all'Ateneo di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali dei Dipartimenti e della Scuola di area medico-chirurgica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca;
- l'introduzione del bilancio unico, consentirà all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività;
- l'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consentiranno di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- l'avvio del fondo speciale per il merito attribuito agli studenti mediante prove nazionali nonché la crescente mobilità degli studenti, anche nei corsi di laurea triennali, verso università di altri paesi, consentirà di rafforzare gli incentivi a migliorare la qualità dei servizi agli studenti e dei percorsi formativi.

4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 Punti di debolezza

- la trasformazione del ruolo del ricercatore universitario da figura a tempo indeterminato a figura a tempo determinato impone alle strutture e all'Ateneo di migliorare la propria capacità di attuare una programmazione del personale che definisca con maggiore anticipo i propri fabbisogni di ricerca e di didattica;
- l'entrata in vigore dello Statuto ha modificato la presenza delle strutture istituzionali nei Campus della Romagna e richiede ora il completamento di nuove procedure per la programmazione concertata con enti locali, enti di sostegno e fondazioni, volta a definire una maggiore organicità e identità della presenza dell'Ateneo nei singoli Campus;
- la ridefinizione degli assetti istituzionali definiti dal nuovo Statuto e l'applicazione dei nuovi modelli organizzativi impone la revisione dei processi decisionali e gestionali che dovranno essere resi più efficienti per supportare adeguatamente le attività di didattica, di ricerca e di servizio agli studenti;
- la nuova centralità dei Dipartimenti, quali strutture responsabili della progettazione dei corsi di studio, comporta la necessità di accrescere la loro consapevolezza delle maggiori responsabilità nel sostenere il carattere fortemente interdisciplinare e orientato alle istanze della società dell'offerta formativa.

4.2.2 Punti di forza

- le entrate per la ricerca che collocano l'Ateneo nelle primissime posizioni nel panorama nazionale, coprendo quasi un terzo del fabbisogno dell'Ateneo e, per quel che riguarda i fondi comunitari, raggiungendo quasi un quinto del totale acquisito dagli undici mega atenei italiani;
- i programmi di potenziamento dell'internazionalizzazione e il forte sviluppo dei corsi di laurea interamente offerti in lingua inglese che hanno portato l'Ateneo ad avere una percentuale quasi doppia di studenti stranieri iscritti rispetto al dato nazionale e a posizionarsi tra le prime università europee per studenti in scambio;
- la razionalizzazione dell'offerta formativa con riduzione nel numero delle lauree triennali e aumento di quelle magistrali nonché la revisione dei corsi alla luce delle diverse esigenze manifestate dalla società che hanno consentito il rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni e il mantenimento di una equilibrata distribuzione dei corsi e degli studenti nei Campus;
- le procedure di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori che hanno prestato particolare attenzione alla qualità della ricerca dei neoassunti e dei neopromossi nonché il potenziamento delle chiamate dirette dall'estero, hanno consentito un buon posizionamento negli specifici indicatori Anvur;
- le procedure di reclutamento e progressione del personale tecnico-amministrativo che si sono caratterizzate per una crescente attenzione all'inserimento di figure connotate da elevate professionalità in linea con le esigenze dell'Ateneo e delle strutture;
- l'equilibrata gestione economica che ha consentito all'Ateneo di mantenere un elevato indicatore di sostenibilità finanziaria senza aumentare i contributi studenteschi e che ha portato all'attribuzione del livello più alto di risorse per il reclutamento del personale e le progressioni di carriera tra le università italiane.

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 - Rafforzare la capacità di integrare i Ricercatori internazionali nei progetti di ricerca.

5.1.2 Area Strategica della Formazione

Gli obiettivi strategici della formazione sono:

- B.1 - Migliorare la qualità del percorso formativo, dell'apprendimento e dei profili dei laureati anche in relazione alle esigenze della persona e della società;
- B.2 - Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità;
- B.3 - Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio;
- B.4 - Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita.

5.1.3 Area Strategica del Piano Direzionale

Gli obiettivi del Piano Direzionale sono:

- C.1 – Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi;
- C.2 – Migliorare la gestione delle risorse umane;
- C.3 – Potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione;
- C.4 – Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare;
- C.5 – Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei.

Obiettivi strategici Area ricerca	Indicatori	Target triennale
A.1 - Sostenere la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata in grado di contribuire allo sviluppo della persona e della società	R.01 Numero del personale coinvolto in progetti competitivi sulla numerosità totale del personale docente	Superare il valore del 2012
	R.02 Grado di competitività della ricerca in ambito nazionale	Superare il valore del 2013
	R.03 Grado di competitività della ricerca in ambito europeo	Superare la media dell'ultimo triennio
	R.04 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	Superare il valore del 2012
	R.05 Numero di Brevetti	Mantenimento media dell'ultimo triennio
	R.06 Entrate per ricerca e trasferimento della conoscenza pro capite nell'anno (No UE, no MIUR)	Superare il valore del 2012
	R.07 Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno	Superare la media dell'ultimo triennio
	R.08 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca dei neoassunti	Superare il valore del 2012
	R.09 Numero di neoassunti coinvolti in progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Superare la media dell'ultimo triennio
A.2 - Rafforzare la capacità di integrare i Ricercatori internazionali nei progetti di ricerca	R.10 Numero di dottorandi di ricerca e assegnisti di ricerca con curriculum internazionale (nazionalità non italiana) presente nei Dipartimenti nell'anno t	Superare la media dell'ultimo triennio

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

Obiettivi strategici Area formazione	Indicatori	Target triennale
B.1 - Migliorare la qualità del percorso formativo, dell'apprendimento e dei profili dei laureati anche in relazione alle esigenze della persona e della società	F.01 Percentuale di abbandoni al primo anno	Percentuale inferiore alla media dell'ultimo triennio
	F.02 Percentuale laureati in corso	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.03 Grado di soddisfazione dei laureandi	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.04 Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea	Migliorare di un punto percentuale il differenziale tra Unibo e i Grandi Atenei
	F.05 Percentuale di studenti soddisfatti delle infrastrutture	Mantenimento del valore dell'a.a. 2012/2013
	F.06 Percentuali di studenti iscritti residenti fuori regione	Superare il valore dell'a.a. 2012/2013
	F.07 Placement ad un anno dalla laurea nei corsi istituzionali	Mantenere le differenze con i Grandi Atenei
	F.08 Volumi finanziari dei corsi professionalizzanti	Superare la media dell'ultimo biennio
B.2 - Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità	F.09 Percentuale di studenti che acquisiscono una certificazione linguistica	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.10 Numero corsi di studio internazionali	45 corsi attivati
	F.11 Studenti iscritti con curriculum internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.12 Studenti di scambio incoming	Mantenere il valore dell'a.a. 2011/12
	F.13 Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.14 Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	Superare la media dell'ultimo triennio
	F.15 Dottorandi con esperienza internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
B.3 - Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio	F.16 Volume delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Mantenere costanti le regole per l'accesso alle misure di sostegno premiale
	F.17 Volume delle risorse impiegate a favore degli studenti in base al merito e alla condizione economica	Mantenere costanti le regole per l'accesso alle misure di sostegno
B.4 - Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita	F.18 Servizi attivati per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita degli studenti, anche in partnership con soggetti pubblici e privati	Mantenere i servizi attivati

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

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target annuale
<i>C.1 Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.1 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.2 Migliorare la gestione delle risorse umane</i>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.2 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.3 Potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.3 raggiunti	Maggiore del 50%
<i>C.4 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.4 raggiunti	Maggiore del 50%

Tabella 3: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1 – C.4

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target annuale
<i>C.5 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.5

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.5 dell'area strategica "Piano Direzionale" si segnala che, ove possibile, sono stati mutuati dal "Progetto Good practice 2012"⁵, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2013, 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 5, di seguito riportata.

⁵ Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti.

Indicatori	Target di raggiungimento 2013
Entrate per ricerca media pro capite. Metrica: rapporto tra il totale delle entrate per ricerca nell'anno di riferimento e il totale docenti di I e II Fascia al 31-10 dell'anno di riferimento	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Numero di studenti internazionali. Metrica: numero di studenti iscritti nell'Ateneo con cittadinanza estera nell'anno accademico 2012/2013.	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.
Numero di laureati in corso. Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2013).	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio

Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2013

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 2013, 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 2012 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
Incidenza di UNIBO sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario sull'incidenza di Unibo sulla quota storica del Fondo di Finanziamento Ordinario Metrica: rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota storica FFO Unibo su totale parte storica FFO".	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.

PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

L'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della

corruzione 2013-2015. Tale strumento di programmazione individua le misure da attuare, i responsabili e tempi di attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. La programmazione è rendicontata annualmente con una Relazione che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

L'Ateneo ha deciso di sperimentare, come strumento utile alla misurazione della performance organizzativa sui temi di prevenzione della corruzione, un indicatore che calcoli annualmente la percentuale di raggiungimento nell'anno delle misure previste nel Piano Triennale di Prevenzione della corruzione. Un possibile target è il superamento del 70% delle azioni previste per il 2014.

6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il piano degli obiettivi operativi è costituito dall'insieme degli obiettivi dirigenziali 2014. Gli obiettivi dirigenziali sono caratterizzati da una elevata integrazione tra Piano strategico (Ricerca, Formazione) e le Linee di attività del Direttore generale (triennio 2013-2015). Gli obiettivi sono stati individuati in concomitanza della definizione del bilancio preventivo 2014 per una attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Gli obiettivi contenuti nel piano (totale 28 obiettivi dirigenziali) sono stati individuati:

- in attuazione e coerenza con gli obiettivi, indicatori e azioni operative definiti nel Piano Strategico, definiti in accordo con i prorettori di competenza. Tali obiettivi possono riferirsi all'ambito della Formazione, all'ambito della Ricerca o al terzo ambito trasversale rispetto ai due precedenti, confluito nell'area "Piano Direzionale" dell'Albero della Performance;
- secondo obiettivi di efficacia e di efficienza dell'amministrazione individuati dalla Direzione generale per il miglior funzionamento dei servizi o in diretta conseguenza dell'attuazione di adempimenti normativi anche nell'ambito delle linee di attività (triennio 2013-2015) per la Direzione generale approvate dal Consiglio di Amministrazione in data 20 febbraio 2013;

Da un punto di vista metodologico il piano è stato definito con particolare attenzione a:

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

Elemento innovativo per il 2014 è la definizione di un piano dell'attività ordinaria. Questo piano ricomprende le attività che pur essendo ordinarie per l'area hanno una particolare rilevanza per l'anno 2014 in relazione al miglioramento dei servizi offerti e in relazione all'attuazione delle azioni operative del Piano strategico. La valutazione del piano dell'attività ordinaria 2014 rientra nella quota discrezionale del 15% della Direzione generale.

Si evidenzia come il piano degli obiettivi 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.

Il dettaglio degli obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2014 (con relativi indicatori, target, piani operativi e collegamenti agli obiettivi strategici) è riportato nell'allegato 8.3 al presente Piano.

La delibera CIVIT 50/2013 prevede "la necessità di un coordinamento e di una integrazione fra gli ambiti relativi alla *performance* e alla trasparenza, affinché le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità diventino obiettivi da inserire nel Piano della *Performance*". 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 sulle aree comportamentali in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza. Ciò trova conferma nel fatto che i dirigenti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza; in altri termini nel valutare la parte dei comportamenti dirigenziali la prestazione da loro normalmente resa è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti di adempiere dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo. Inoltre, l'Ateneo di Bologna ha adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

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 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 2013 – 2015 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 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" e "Ricerca" sono stati mutuati dal Piano Strategico 2013 – 2015.

Per definire il Piano Strategico 2013-15, 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.

La Scheda di Valutazione Bilanciata consente un'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.

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. Per ciascun obiettivo di base sono individuate una o più linee di azione amministrative da attuare. Le azioni amministrative rappresentano gli indirizzi politici da attuare mediante il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali.

Per quanto riguarda la definizione della mappa strategica e delle linee di azione amministrative, per il piano 2013-15 si è anche tenuto conto del piano strategico per la internazionalizzazione 2013-2020, elaborato dall'Ateneo ai fini di garantire alle azioni trasversali di internazionalizzazione un respiro maggiore quale punto di riferimento dello sviluppo della Istituzione nel contesto internazionale. Le linee strategiche per la internazionalizzazione sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2013

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

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 2014 è partito nel mese di giugno 2013, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2014 in corso di definizione.

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 raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. E' questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un bilancio preventivo coerente.

A partire dall'esercizio finanziario 2014 l'Ateneo è passato alla gestione del bilancio unico, nell'ambito di un graduale processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale, prevista dalla L.240/2010. Ciò comporterà la possibilità di disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Tale approccio permetterà, attraverso opportuni interventi, di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Il bilancio di previsione 2014 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, nonostante la riduzione delle entrate e i maggiori oneri di spesa, ha inteso perseguire le seguenti finalità coerenti al Piano Strategico:

- garantire il turnover del personale nei limiti massimi consentiti;
- confermare le assegnazioni ordinarie per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica. Nel 2014 le dotazioni (Funzionamento e Budget Didattica/servizi agli studenti) sono state incrementate per un ammontare pari alla sommatoria delle integrazioni straordinarie disposte nel corso del 2013;
- confermare le risorse destinate a garantire i servizi a favore degli studenti, nonostante l'Ateneo non abbia aumentato le contribuzioni studentesche, al netto dell'adeguamento del 1,5% già previsto per la tassa ministeriale.

L'Ateneo ritiene infatti che nonostante la gravissima situazione di finanza pubblica non sia possibile venire meno alle proprie missioni istituzionali, se non dopo avere ridotto le spese accessorie fino a livelli minimi per il funzionamento delle strutture.

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

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Rispetto a quanto indicato nel Piano 2013-2015 per il **sistema di misurazione e valutazione della performance**, nel corso del 2013 sono intervenuti diversi confronti istituzionali, anche con le Organizzazioni Sindacali, che hanno reso necessario uno slittamento dei tempi rispetto all'avvio del sistema di valutazione della prestazione individuale. In particolare, si sono rese necessarie ulteriori azioni al fine di validare alcune modifiche apportate agli strumenti di valutazione, in vista dell'applicazione degli stessi, anche tenendo conto di quanto previsto dal D.lgs 141/2011.

Pertanto l'avvio della sperimentazione su tutte le strutture previsto per il 2013 verrà attuato nel corso del 2014, al fine di pervenire alla definizione del nuovo sistema che sarà applicato a regime a partire dal 2015.

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

L'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. Le 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.

Parallelamente, sarà oggetto di sperimentazione nel corso del 2014 anche un nuovo strumento per la valutazione dei risultati dei titolari di posizioni organizzativa, anche

prevedendo l'avvio sperimentale della doppia valutazione dei ruoli gestionali di Dipartimenti e Scuole.

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", sino ad oggi, si è provveduto ad una quantificazione numerica degli indicatori sintetici includendo anche misure dell'attività corrente mappata attraverso alcuni servizi tipici del contesto universitario. A partire dal 2014, sarà completata la mappatura dei servizi effettivamente erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo, in coerenza anche con gli obblighi di trasparenza imposti dal D.Lgs.33/2013⁶. E' stato quindi costituito un Gruppo di Lavoro con l'obiettivo di definire un sistema codificato dei servizi erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo all'utenza esterna ed interna e associare i relativi indicatori.

Rispetto all'esigenza di introdurre meccanismi di "customer satisfaction" interni ed esterni, a partire dal 2014 l'Ateneo realizzerà tale metodologia (a seguito della fase di analisi sviluppata nel 2013), relativamente alla gestione corrente delle attività delle aree dell'Amministrazione generale. In particolare l'indagine riguarderà:

- "customer" esterna rivolta agli utenti dei principali servizi;
- "customer" interna rivolta al miglioramento della gestione delle risorse umane.

Inoltre, continuerà nel 2014 la seconda fase di coinvolgimento dei responsabili intermedi attraverso la formula della "formazione intervento", già avviata nel 2013.

A livello di contesto delle PPAA la customer satisfaction (CS), come richiamata dalla stessa Direttiva della Funzione Pubblica già nel 2006, è prevista tra le misure funzionali a promuovere la Qualità nelle Pubbliche Amministrazioni (ora Progetto QualitàPA) e si prefigura come un sistema di ascolto che prevede diverse modalità di interazione con l'utente e richiede l'uso corretto di diversi strumenti (quali ad esempio interviste, focus group, questionari) e, soprattutto, la gestione attenta e rigorosa di tutte le fasi che precedono e seguono la raccolta dei dati.

La CS consente di misurare la soddisfazione dell'utente nei confronti della qualità dei servizi erogati. Nel delineare le attività di CS saranno considerati i seguenti collegamenti con altre azioni avviate e/o da avviare quali:

- Carta dei servizi, nel rispetto delle previsioni di legge e in attesa di direttive collegate a schemi derivanti dai tavoli tecnici settoriali di comparto (art. 11 co. 2 D. Lgs. 286/1999);

⁶ D.Lgs. 33/2013 – *Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*

- Ciclo delle performance e eventuale recepimento della misura contenuta nell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 con riguardo alle rilevazioni di customer satisfaction;
- Progetto Good Practice per coniugare aspetti di qualità ad indicatori di efficienza ed efficacia con rilevazioni interne su determinati servizi;

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 2013-2015 dell'Università di Bologna.

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 2014 con relativi indicatori e target.

8.4 Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane

La scheda è realizzata congruentemente allo schema di riferimento raccomandato dalla CIVIT.

8.5 Documento di raccordo fra obiettivi strategici ed obiettivi operativi

Documento operativo che esplicita il raccordo fra gli indirizzi politici contenuti nelle linee di azione del Piano Strategico e gli obiettivi dei dirigenti (obiettivi operativi del Piano della Performance).

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca.....	33
Tabella 2: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione	34
Tabella 3: Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1.....	35
Tabella 4: Indicatore associato all'obiettivo strategico dell'area Piano Direzionale C.2	35
Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2011	36
Tabella 6: Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	36
Tabella 7: Fasi del processo relativo alla redazione del Piano della Performance 2013-2015	44

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Schema del sistema universitario.....	11
Figura 2: Organigramma Amministrazione generale	18
Figura 3: Sviluppo operativo degli obiettivi strategici.....	26
Figura 4: Albero della Performance	27
