

---

# PIANO DELLA PERFORMANCE

## 2015-2017

---

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2015



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2014

## **SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E I PORTATORI DI INTERESSE ...</b>	<b>7</b>
2.1	Chi siamo .....	8
2.2	Cosa facciamo .....	8
2.3	Come operiamo .....	13
2.3.1	<i>Organi di governo</i> .....	13
2.3.2	<i>Strutture didattiche – scientifiche – amministrative – di controllo</i> .....	14
<b>3</b>	<b>IDENTITÀ .....</b>	<b>17</b>
3.1	L'amministrazione "in cifre" .....	17
3.2	Mandato istituzionale e missione .....	21
3.2.1	<i>Mandato istituzionale</i> .....	21
3.2.2	<i>Missione</i> .....	22
3.3	Albero della performance.....	22
<b>4</b>	<b>ANALISI DEL CONTESTO .....</b>	<b>25</b>
4.1	Analisi del contesto esterno .....	25
4.1.1	<i>Rischi</i> .....	26
4.1.2	<i>Opportunità</i> .....	26
4.2	Analisi del contesto interno .....	27
4.2.1	<i>Punti di debolezza</i> .....	27
4.2.2	<i>Punti di forza</i> .....	28
<b>5</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>29</b>
5.1.1	<i>Area Strategica della Ricerca</i> .....	29
5.1.2	<i>Area Strategica della Formazione</i> .....	29
5.1.3	<i>Area Strategica del Piano Direzionale</i> .....	29
<b>6</b>	<b>DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>40</b>
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	40
<b>7</b>	<b>IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>42</b>
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	42
7.1.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i> .....	42

7.1.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno</i> .....	43
7.1.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i> .....	43
7.1.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i> .....	44
7.1.5	<i>Condivisione con gli organi di governo</i> .....	44
7.1.6	<i>Revisione del sistema</i> .....	44
7.1.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i> .....	45
7.1.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance</i> .....	45
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	47
7.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance .....	48
<b>8</b>	<b>ALLEGATI TECNICI</b> .....	<b>51</b>
8.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori .....	51
8.2	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti .....	51
8.3	Scheda di analisi quali-quantitativa delle risorse umane .....	51
8.4	Documento di raccordo fra obiettivi strategici ed obiettivi operativi.....	51

## 1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Le amministrazioni pubbliche redigono 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 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.

Il presente Piano della Performance 2015-2017 è stato redatto secondo le indicazioni diramate dalla CIVIT (oggi ANAC), per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, e contenute nelle delibere n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013.

A seguito di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*» 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. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo<sup>1</sup>. Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

---

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

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.

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E I PORTATORI DI INTERESSE

L'Alma Mater Studiorum-Università di Bologna ha origini molto antiche che la indicano come la prima Università del mondo occidentale. L'anno della sua fondazione è attribuito al 1088, data convenzionale fissata da un comitato di storici guidato da Giosuè Carducci.

*Per una trattazione più estesa circa il profilo dell'Ateneo, la sua storia e la sua organizzazione si rinvia al Bilancio Sociale 2013 "Un bilancio di persone, progetti e risultati" <http://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-sociale> Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti nell'anno 2013, 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 i principali soggetti coinvolti 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

### 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.

## 2.2 Cosa facciamo

Le Aree di intervento del seguente Piano si basano sulle attività fondanti dell'Ateneo, che sono:

- Formazione;
- Ricerca;

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi nelle suddette aree, vengono coordinate dalla Direzione Generale ulteriori attività strumentali ritenute strategiche e contemplate nel Piano Direzionale, quali:

- garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi;
- migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale;
- potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione;
- valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare;
- presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione *customer satisfaction* nei confronti degli utenti dei servizi;
- semplificare e migliorare i servizi.
- attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente.

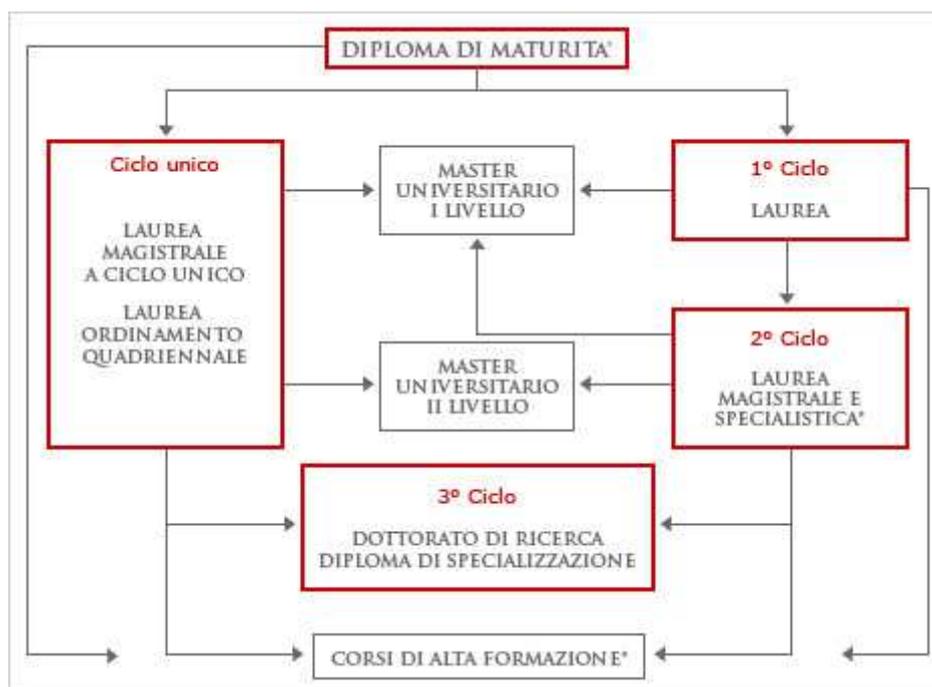
## LA FORMAZIONE

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.

Particolarmente significativa è la dimensione internazionale dell'offerta formativa che per l'a.a. 2014/2015 è composta da 52 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. A tale scopo, l'Ateneo ha avviato diversi programmi di potenziamento dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa rispondendo alle diverse esigenze di competenze necessarie per operare nel contesto globale manifestate dalla società e dal mondo produttivo. Tali azioni hanno iniziato a produrre un rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti di altre regioni e di altri Paesi così come dimostrato dalla percentuale di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio: il 6,7%, percentuale ben al di sopra rispetto alla media nazionale

(4,3%) e dall'aumento degli immatricolati (a.a. 2013/14 vs 2012/2013) a fronte di un calo complessivo a livello nazionale (+3% UNIBO; -2% Italia)<sup>2</sup>.

## LA RICERCA

### INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

L'Ateneo è da tempo impegnato in un percorso di valorizzazione della ricerca per affrontare le grandi sfide sociali. In questo contesto prosegue l'impegno dell'Ateneo a livello europeo: attraverso la partecipazione ai bandi di finanziamento nell'ambito del Programma H2020 e analoghi, con l'intervento nel processo di sviluppo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (IET) e con la partecipazione a numerose iniziative quali le European Innovation Partnerships (EIP), le Joint Programming Initiatives (JPI), le Public-Private Partnerships (PPP), le Joint Technologies Initiatives (JTI). L'impegno europeo si declina anche a livello locale con iniziative strategiche sul territorio, come il progetto MED EU. MED EU è uno strumento operativo per realizzare una politica integrata di attrazione di finanziamenti per la ricerca scientifica e l'innovazione grazie a una piattaforma comune per l'europrogettazione, coordinata dall'Università di Bologna e che vede il coinvolgimento di AOU Sant'Orsola Malpighi, IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli e IRCCS delle Scienze Neurologiche che collaboreranno per favorire l'interscambio tra ricerca e pratica clinica a beneficio del sistema e della persona, cercando di aumentare i finanziamenti. Per affrontare le grandi sfide sociali l'Ateneo punta inoltre sulla valorizzazione delle competenze interdisciplinari dell'Ateneo attraverso le attività degli Integrated Research Team.

Un'area di intervento importante per l'Università di Bologna è quella dell'internazionalizzazione. L'Alma Mater sta investendo nell'intensificare i rapporti con i paesi extra europei nell'intento di aprire spazi per collaborazioni di ricerca verso università, centri di ricerca, parchi tecnologici. L'obiettivo è quello di promuovere e sostenere la competitività della ricerca sul piano nazionale e internazionale e di potenziare i rapporti con l'esterno per supportare la ricerca, aumentando i finanziamenti. L'attività ha tenuto conto delle indicazioni del tavolo strategico per l'internazionalizzazione, e ha concentrato le proprie azioni nei confronti di paesi quali Canada, Brasile, Cina, Russia, ecc. In questo contesto sono state svolte attività di consulenza e supporto, volte ad identificare i modus operandi più efficaci per lo sviluppo di relazioni scientifiche che hanno portato, tra l'altro, alla stipula di accordi quadro con partner cinesi e brasiliani. Sono state realizzate, inoltre, attività di networking finalizzate all'attivazione e al consolidamento di partnership e attività di networking a livello locale finalizzate all'internazionalizzazione (Regione Emilia-Romagna, ASTER, FAM, associazioni imprenditoriali).

Nello stesso contesto, l'Ateneo intende aumentare la partecipazione alle infrastrutture di ricerca nazionali e internazionali (European Research Infrastructure). L'Ateneo ha fornito contributi alle mappature sulla grandi infrastrutture di ricerca avviata dal Miur, nonché alla mappatura degli ambiti di ricerca prioritaria ai fini della messa a punto del Piano Nazionale della Ricerca. Parallelamente sono stati avviati censimenti delle attrezzature di medie e

---

<sup>2</sup> FONTE: Anagrafe nazionale studenti

grandi dimensioni e si sono attivati contatti e negoziazioni per accordi finalizzati a garantire l'accesso a infrastrutture di grandi dimensioni.

Sul versante nazionale, l'Ateneo ha partecipato 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. Analogo impegno si sta concretizzando sul primo bando nazionale dedicato alle Smart Cities. Su questo bando l'Ateneo ha avviato 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.

### **I GIOVANI E LA RICERCA INDUSTRIALE**

Per l'Alma Mater investire in ricerca significa investire sui giovani. Il finanziamento destinato alle borse di dottorato è rimasto costante e i dottorandi dell'Ateneo sono quasi 1700. L'Alma Mater ha accreditato 43 dottorati di ricerca per il 30° ciclo (a.a. 2014/2015). Due corsi sono stati accreditati in convenzione con enti pubblici di ricerca: Astrofisica con INAF e Fisica con INFN. Con l'obiettivo di potenziare il dottorato e aumentare la capacità di attrazione di dottorandi e assegnisti internazionali, sono state avviate una serie di azioni a favore dell'internazionalizzazione, che hanno portato alla sottoscrizione, nel 2014, di 6 accordi internazionali e di oltre 30 convenzioni di cotutela con atenei stranieri. Cinque sono i dottorati internazionali ERASMUS MUNDUS. In generale, si è verificato un incremento del 10% dei finanziamenti relativi al Programma Marco Polo per mobilità di dottorandi e assegnisti. Sempre con l'obiettivo di potenziare il dottorato, è stato avviato un progetto per la raccolta delle valutazioni di quanti stanno completando tale esperienza di studio e del riscontro offerto dal mercato del lavoro rispetto ai profili formati. Sono inoltre state avviate diverse collaborazioni con imprese nell'ambito dei dottorati industriali, una forma di raccordo tra l'alta formazione universitaria e il sistema produttivo.

Il raccordo con il mondo produttivo è assicurato attraverso diverse altre azioni. Per sostenere le collaborazioni con grandi imprese, è stato sviluppato un modello di accordo quadro di Ateneo e sono stati avviati numerosi incontri con grandi aziende, che hanno portato alla stipula di diversi accordi. L'obiettivo è quello di promuovere e sostenere la competitività della ricerca sul piano nazionale e internazionale aumentandone qualità e impatto. Prosegue l'impegno verso le imprese Spin-off che rappresentano un importante strumento di valorizzazione delle conoscenze dell'Ateneo, di sbocco professionale per studenti e personale dell'Ateneo, di convergenza e complementarità rispetto alle attività di didattica e ricerca e di contributo concreto allo sviluppo economico territoriale. Su questa tematica l'Ateneo si è impegnato in collaborazione con AlmaCube srl, incubatore dell'Ateneo che vede la partecipazione di Unindustria.

### **VALUTAZIONE DELLA RICERCA**

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra i mega atenei nell'ultima valutazione della Ricerca disponibile, effettuata dall'ANVUR per gli anni 2004-2010. Inoltre 500 articoli pubblicati dall'Università di Bologna in 22 ambiti scientifici rientrano nel top 1% di pubblicazioni più citate a livello mondiale (2004 - febbraio 2014) (Thomson Reuters – Highly Cited Threshold).

## 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 15, di cui 11 a capo delle Aree Amministrative, 2 a capo degli uffici e dei servizi dei Campus e due responsabili di un'Unità Professionale, di cui uno con incarico temporaneo di studio.

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

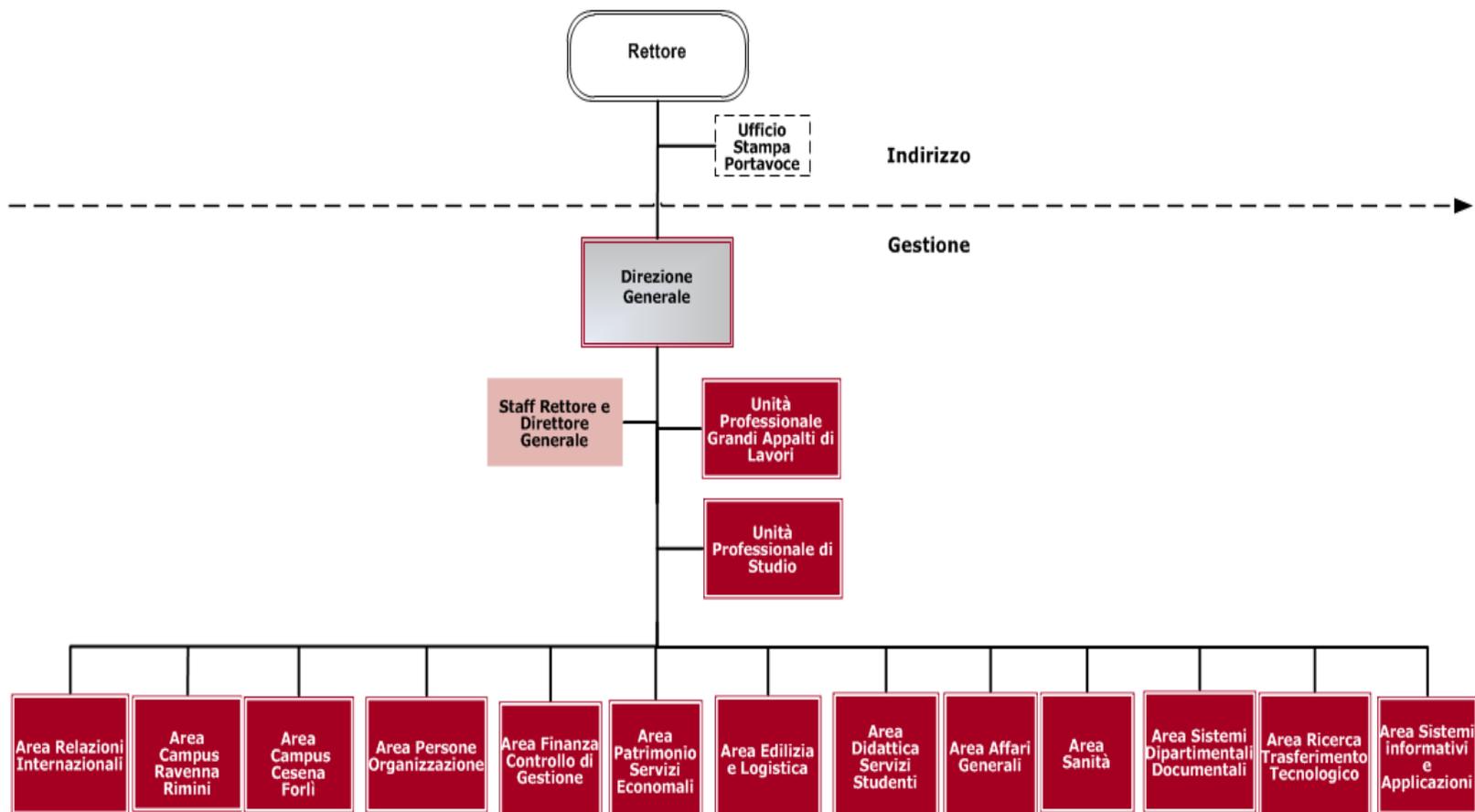


Figura 2 - Organigramma Amministrazione generale

## 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 vengono esposti sinteticamente alcuni dati considerati significativi e di interesse per i portatori di interesse e la società in generale.

#### Formazione

Hanno scelto l'Università di Bologna oltre 85.000 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più frequentati in Italia.

Tabella 1 - Numero dei corsi attivati

A.A. 2014/2015	
Laurea	92
Laurea magistrale a ciclo unico	12
Laurea magistrale	103
Dottorati di ricerca	43
A.A. 2013/2014	
Diploma di specializzazione	36
Master	70
Corsi di Alta formazione e di formazione permanente	31

Fonte: AFORM.

Sono assegnati alle attività didattiche ed extra-didattiche 999.000 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.

### Mobilità internazionale

Tabella 2 - La mobilità studentesca

Studenti con cittadinanza estera regolarmente iscritti ai corsi di laurea	5.361
Studenti di scambio in uscita	2.362
Studenti di scambio in entrata	2.266

Fonte: datawarehouse di Ateneo, dati aggiornati al 30/09/2014.

### Ricerca

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

Tabella 3 - Gli attori della ricerca

Assegnisti di ricerca*	1.343
Contratti di prestazione autonoma per programmi di ricerca**	203
Dottorandi***	1.657

Fonte: \*ARIC, dato aggiornato al 31/12/2013; \*\* banca dati personale a contratto, dato aggiornato al 31/12/2013; \*\*\*: datawarehouse di Ateneo, dato aggiornato al 30/09/2014.

### Il personale

Tabella 4- Composizione del personale

Docenti e ricercatori	2.866
Tecnici-amministrativi a tempo indeterminato, determinato e collaboratori linguistici	3.107
Docenti a contratto con incarichi di insegnamento	1.072
Personale a contratto impegnato in attività di tutorato e/o in attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero	1.379
Specializzandi medici	841

Fonte: datawarehouse di Ateneo, dati aggiornati al 30/09/2014.

### Risorse Finanziarie

La gestione finanziaria 2013 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a circa 786 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 777 milioni di euro al netto delle partite di giro.

**Tabella 5 - Composizione delle entrate esercizio 2013 (valori in €)**

<b>Entrate</b>	
Trasferimenti	522.633.621
Entrate proprie	256.291.548
Altre entrate	5.955.019
Alienazione di beni patrimoniali	837.179
Accensione prestiti	0
<b>TOTALE</b>	<b>785.717.367</b>

*Fonte: Conto consuntivo consolidato 2013.*

**Tabella 6 - Composizione delle spese esercizio 2013 (valori in €)**

<b>Spese</b>	
Risorse Umane	369.683.341
Trasferimenti	120.520.203
Attività Strumentali	140.207.154
Attività finanziaria e fiscale	7.623.175
Interventi a favore degli studenti	30.724.639
Ricerca	77.146.325
Didattica	20.617.417
Internazionalizzazione	10.601.605
<b>TOTALE</b>	<b>777.123.859</b>

*Fonte: Conto consuntivo consolidato 2013.*

La differenza tra somme accertate e impegnate confluisce nel risultato di amministrazione dell'Ateneo. I dati si riferiscono al bilancio consuntivo consolidato 2013, ed evidenziano i risultati della gestione di competenza relativa ad accertamenti ed impegni. Il 91% del risultato di amministrazione lordo (avanzo) è stato oggetto di destinazione vincolata alla copertura finanziaria dei riporti e di riassegnazioni. Quindi l'avanzo è andato a coprire delle spese la cui manifestazione finanziaria è stata posticipata. Un tipico caso è quello dei progetti di ricerca: le quote di progetto non spese entro la fine dell'esercizio sono riportate

nell'esercizio successivo per consentire il regolare svolgimento delle attività di ricerca negli anni seguenti.

### I servizi informatici

In rete l'Ateneo offre più di 600 siti istituzionali (Portale, Magazine d'Ateneo, siti di Dipartimento, Scuola, Corso di studio, ...), Intranet d'Ateneo e spazi di collaborazione per Dipartimenti e Scuole, per alcune centinaia di migliaia di pagine di contenuti online.

**Tabella 7 - Elenco dei servizi informatici (esercizio 2013)**

<b>Servizi</b>	
Numero di verbali d'esame gestiti digitalmente	403.464
Numero di registri gestiti digitalmente	9.487
Numero di iscrizioni a prove di ammissione e di verifica conoscenza presentate online	46.682
Numero di immatricolazioni online	25.982
Numero di domande di laurea presentate online	16.550
Numero di certificati con timbro digitale	254.489
Numero di candidature per mobilità internazionale gestite online	6.650
Numero di learning agreement digitali	6.729
Numero di studenti incoming gestiti digitalmente	2.842
Numero di carriere gestite digitalmente (personale docente, tecnico amministrativo, assegnisti, specializzandi medici)	11.837
<b>Consulenza e supporto</b>	
Postazioni fisse gestite nella sede centrale	1.480
Thin client	373
Computer portatili	440

### I servizi di Job Placement

L'Università di Bologna ha attivato il servizio **Job Placement**, con l'obiettivo di facilitare in via sperimentale l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, offrendo servizi specifici ai laureati dell'Università di Bologna e alle aziende.

Tabella 8 - Servizi Job Placement

Visite al sito dedicato al servizio (2014)	74.000
Annunci pubblicati (2013-2014)	600
Presentazioni aziendali/assessment effettuate (2014)	596 partecipanti
Eventi organizzati:	2
<i>di cui aziende partner</i>	75
<i>di cui studenti/laureati iscritti</i>	8.553

Fonte: AFORM - Settore Placement e Tirocini.

### 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:

Tabella 9 - I numeri del Sistema Bibliotecario di Ateneo

	2013
Punti servizio	56
Posti per lo studio e la ricerca	5.000
Monografie	4.000.000
Periodici online	44.955
Banche dati	650
Libri elettronici	155.000

## 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, 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.

### **3.3 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.

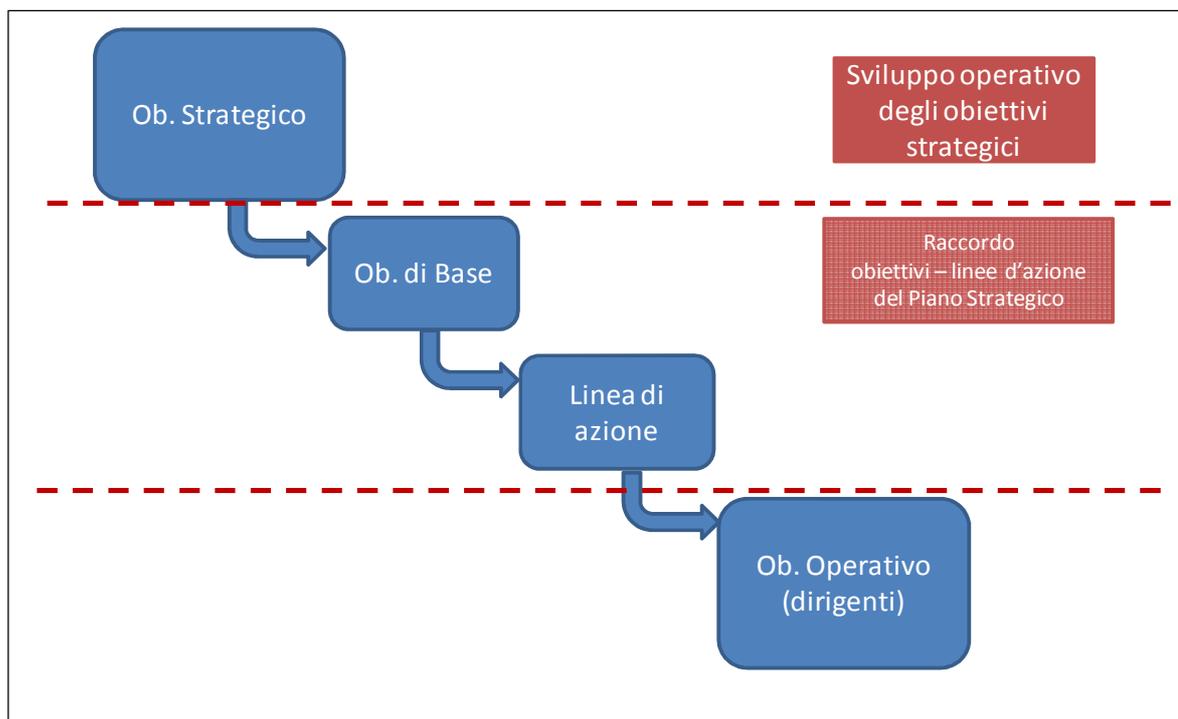
Il buon funzionamento di un’organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica,

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 8.4 mostra il grado di copertura degli obiettivi del Piano Performance, da parte degli obiettivi operativi fissati dalla Direzione Generale. Complessivamente tutti gli obiettivi dirigenziali e attività coprono per circa il 90% gli obiettivi del Piano Performance. 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 8.2), 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).

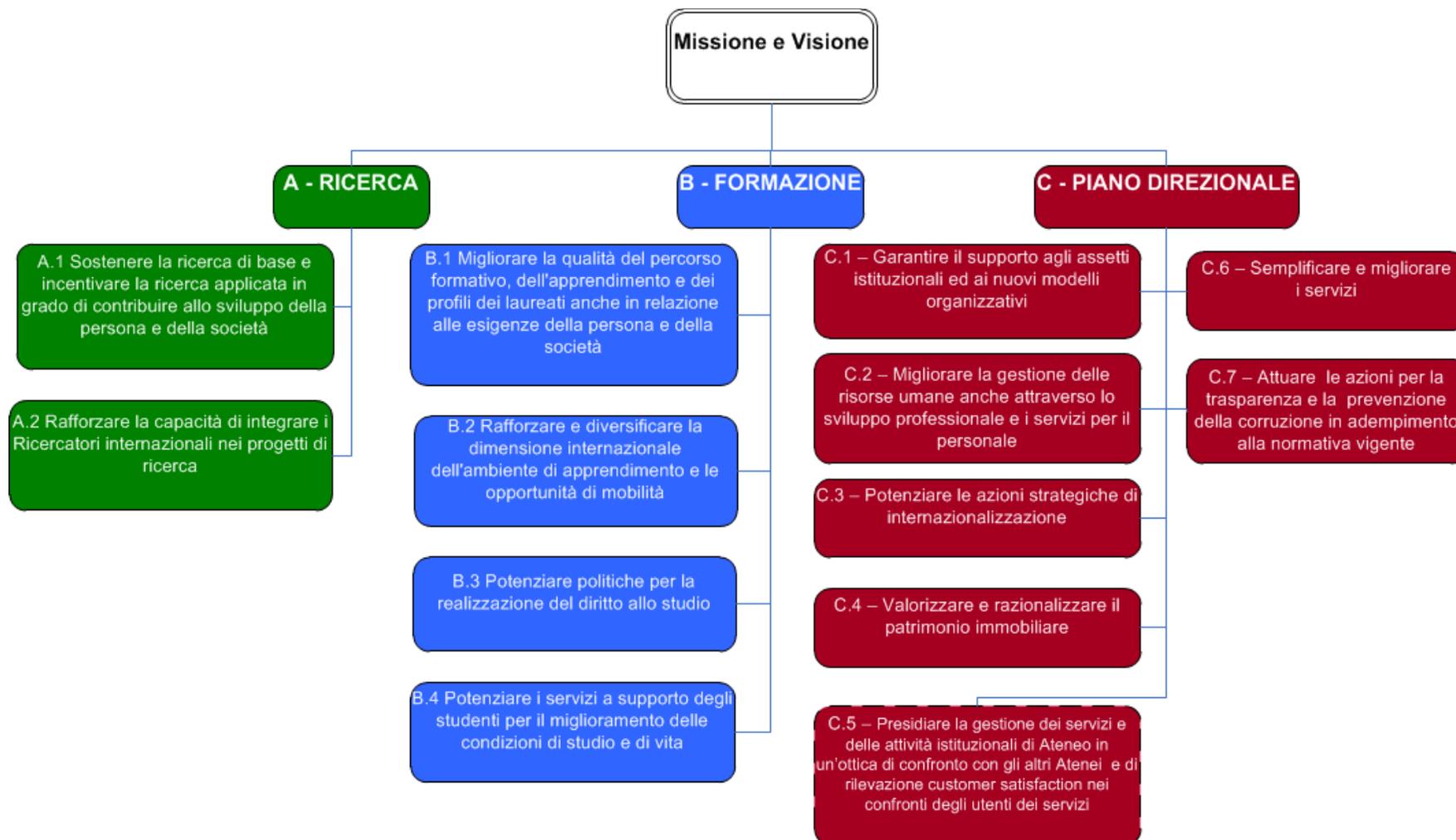


Figura 4 - Albero della Performance

## 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.

I **rischi** 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 2013;
- i decreti attuativi legge 240/2010;
- le linee strategiche sull'internazionalizzazione;
- la Relazione al Bilancio Preventivo 2015;
- la Relazione sulla Performance 2013
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance;
- il Bilancio Sociale 2013 – “Un bilancio di persone, progetti e risultati”.

Inoltre, come richiesto dalla delibera n.112/2010 della CIVIT, sono presentati nella scheda 8.3 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 Rischi

- le risorse pubbliche sono in consistente riduzione, incerte nei tempi di assegnazione, e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università, rendendo difficile 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 presso la Banca d'Italia 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 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;
- permane la grave carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e quindi di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento.

### 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, comporta la 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, incentiva 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, consente 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, permette 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) consente 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 nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon2020, permette all'Ateneo di consolidare il patrimonio di partnership internazionali avviate con i precedenti programmi di ricerca comunitari ed offrirà la possibilità di mitigare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

### 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 ha imposto la revisione dei processi decisionali e quelli gestionali dovranno essere resi coerenti e maggiormente efficienti per supportare le attività di didattica, di ricerca e di servizio agli studenti;
- la necessità di accrescere, da parte delle nuove strutture responsabili della progettazione dei corsi di studio, la 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 collocano l'Ateneo nelle primissime posizioni nelle rilevazioni MIUR e Anvur, raggiungendo la prima posizione, per quel che riguarda i fondi comunitari, e attraendo quasi un quinto del totale degli undici mega atenei italiani (fonte: Rilevazione Nuclei);
- 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 al quinto posto fra le università europee per studenti *incoming* e al terzo posto per studenti *outgoing* (fonte: Commissione Europea);
- 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 il posizionamento al primo posto negli specifici indicatori Anvur per il riparto della quota premiale FFO;
- 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 indicatore di sostenibilità finanziaria superiore ai vincoli ministeriali (valore UNIBO 2013 pari a 1,16 a fronte di un limite ministeriale di 1) 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 anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale;
- 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 e di rilevazione *customer satisfaction* nei confronti degli utenti dei servizi;
- C.6 – Semplificare e migliorare i servizi;
- C.7 – Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente.

Tabella 10 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca

Obiettivi strategici Area Ricerca			
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	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennale
R.01 Numero del personale coinvolto in progetti competitivi sulla numerosità totale del personale docente	Superare il valore del 2012	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
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		

Tabella 11 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione

Obiettivi strategici Area Formazione			
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	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Percentuale di abbandoni al primo anno	→ Percentuale inferiore alla media dell'ultimo triennio	F.09 Percentuale di studenti che acquisiscono una certificazione linguistica	→ Superare la media dell'ultimo triennio
F.02 Percentuale laureati in corso	→ Superare la media dell'ultimo triennio	F.10 Numero corsi di studio internazionali	→ 45 corsi attivati
F.03 Grado di soddisfazione dei laureandi	→ Superare la media dell'ultimo triennio	F.11 Studenti iscritti con curriculum internazionale	→ 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.12 Studenti di scambio incoming	→ Mantenere il valore dell'a.a. 2011/12
F.05 Percentuale di studenti soddisfatti delle infrastrutture	→ Mantenimento del valore dell'a.a. 2012/2013	F.13 Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero	→ Superare la media dell'ultimo triennio
F.06 Percentuali di studenti iscritti residenti fuori regione	→ Mantenimento del valore dell'a.a. 2012/2013	F.14 Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	→ Superare la media dell'ultimo triennio
F.07 Placement ad un anno dalla laurea nei corsi istituzionali	→ Mantenere le differenze con i Grandi Atenei	F.15 Dottorandi con esperienza internazionale	→ Superare la media dell'ultimo triennio
F.08 Volumi finanziari dei corsi professionalizzanti	→ Superare la media dell'ultimo biennio		

Tabella 12 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione

Obiettivi strategici Area Formazione			
<i>B.3 - Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio</i>		<i>B.4 - Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita</i>	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.16 Volume delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Mantenere costanti le regole per l'accesso alle misure di sostegno premiale	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
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		

Tabella 13 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1 – C.7

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale			
<b>C.1 Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi</b>		<b>C.2 Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale</b>	
<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>
K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.1 raggiunti	Maggiore del 50%	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.2 raggiunti	Maggiore del 50%
<b>C.3 Potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione</b>		<b>C.4 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</b>	
<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>
K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.3 raggiunti	Maggiore del 50%	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.4 raggiunti	Maggiore del 50%
<b>C.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi</b>			
<b>Indicatori</b>		<b>Target annuale</b>	
K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.5 raggiunti e Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati nella tabella che segue)		Maggiore del 50% per il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali e per i servizi i target sono formalizzati nella tabella che segue (tab. 14)	
<b>C.6 Semplificare e migliorare i servizi</b>		<b>C.7 Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente</b>	
<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target annuale</b>
K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.6 raggiunti	Maggiore del 50%	K.7 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.7 raggiunti	Maggiore del 50%

Tabella 14 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.5

CONTABILITÀ		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tempo medio di pagamento fornitori	Tempo medio intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	non superiore valore 2011 (54,43 gg)
COMUNICAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia comunicazione verso l'esterno	Nr. visitatori sito internet d'Ateneo/personale strutturato più studenti <sup>3</sup>	non inferiore valore 2011 (139,3)
PERSONALE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso di mobilità	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	non inferiore a valore 2011 (5,3%)
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. <sup>3</sup>	in media con gli atenei partecipanti
SERVIZI SOCIALI E WELFARE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA	non inferiore a valore 2011 (33,7%)

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

APROVVIGIONAMENTI		
Indicatore	Metrica	Target
Costo telefonia fissa per persona	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale d'ateneo (docenti+TA+assegnisti+dottorandi) <sup>3 4</sup>	non superiore a valore 2012 (90,4 euro)
Costo telefonia mobile per persona	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare <sup>3 4</sup>	non superiore a valore 2012 (231,2 euro)
Costo pulizia al metro quadro	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi aperti <sup>3 4</sup>	non superiore a valore 2012 (6,8 euro)
Costo energia elettrica al mq	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>3</sup>	non superiore a valore 2012 (7,73 euro)
Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq	Totale Impegnato <sup>5</sup> di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>3</sup>	non superiore a valore 2012 (7,57 euro)
Consumo di energia elettrica al mq	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	non superiore a valore 2012 (39,26 KWh)
Consumo gas e teleriscaldamento al mq	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	non superiore a valore 2012 (4,05 mc)
	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	non superiore a valore 2012 (58,23 KWh)

<sup>4</sup> L'indicatore verrà corretto deflazionandolo

<sup>5</sup> Nel totale impegnato sono compresi i costi di investimento sulle infrastrutture per il teleriscaldamento

SISTEMI INFORMATIVI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. <sup>3</sup>	In media con gli atenei partecipanti

EDILIZIA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Tempestività degli interventi</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo : media dei giudizi dei docenti e dei TA in riferimento alla domanda "gli interventi sono tempestivi "su scala 1-6. <sup>3</sup>	In media con gli atenei partecipanti

ORIENTAMENTO IN USCITA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Rapporto tra gli studenti iscritti e il n° di aziende associate al servizio di placement	non superiore a valore 2012 (8)

INTERNAZIONALIZZAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi dottorato	Iscritti con cittadinanza estera ai corsi di dottorato / Iscritti ai corsi di dottorato <sup>3</sup>	non inferiore a valore 2011 (14,6%)
Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi laurea	Iscritti con cittadinanza estera ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea <sup>3</sup>	non inferiore a valore 2011 (6,3%)
Attrattività Università	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea	non inferiore a valore 2011 (2,7%)
Internazionalizzazione studenti propri	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea	non inferiore a valore 2011 (2,6%)

SUPPORTO ALLA RICERCA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia ufficio brevetti	N° Brevetti da ricerca autonoma o commissionata di cui l'ateneo assuma la titolarità totale o parziale / N° docenti, ricercatori assegnisti e dottorandi	non inferiore a valore 2011 (7,3%)
Efficacia raccolta fondi nazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca nazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei
Efficacia raccolta fondi internazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca internazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei
Efficacia raccolta fondi complessiva comprensiva dei contratti c/terzi	Efficacia raccolta fondi nazionali + efficacia raccolta fondi internazionali (al lordo dei contratti c/terzi)	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei

BIBLIOTECHE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. <sup>3</sup>	In media con gli atenei partecipanti

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"<sup>6</sup>, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2014, 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 15, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento 2014
Quota premiale ricerca FFO media per docente. <b>Metrica:</b> Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente	valore superiore alla media dei grandi Atenei
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <b>Metrica:</b> Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2014) hanno acquisito crediti all'estero	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <b>Metrica:</b> percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.
Numero di laureati in corso. <b>Metrica:</b> percentuale laureati in corso per anno solare (2014).	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio

**Tabella 15 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014**

Inoltre all'interno del suddetto contratto è stata definita una modalità di erogazione dell'Indennità Mensile Accessoria al personale appartenente alle categorie contrattuali B-C-D in servizio nell'anno 2014, 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 2013 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.

<sup>6</sup> Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti.

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

**Tabella 16 - 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 2015.

## 6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

### 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il piano degli obiettivi dirigenziali 2015, strettamente integrato con il Piano strategico (soprattutto in relazione a ricerca e didattica), è stato definito a partire dalle Linee di attività del Direttore generale attribuite per il triennio 2013-2015 dal Consiglio di Amministrazione e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR.

Gli obiettivi dirigenziali sono stati individuati in concomitanza con la definizione del bilancio preventivo 2015 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Il piano contiene 36 obiettivi complessivamente attribuiti ai 15 dirigenti in servizio. Le azioni che saranno intraprese nel 2015 hanno avuto come riferimento prioritario il Piano strategico di Ateneo e il Piano di semplificazione presentato in Consiglio di Amministrazione il 27 maggio 2014, quindi gli obiettivi che hanno un riferimento diretto ai piani citati sono circa il 64%. La maggior parte degli obiettivi che non hanno tale riferimento sono da ricondursi a specifici ambiti normativi o al presidio di alcuni aspetti più delicati legati alla nuova organizzazione (valutazione, contabilità economico patrimoniale, fatturazione elettronica, spazi e logistica, trasparenza e anticorruzione).

Complessivamente gli obiettivi sono classificabili nell'ambito delle seguenti linee di azione:

- semplificazione gestionale sia in relazione ai grandi processi trasversali sia con riferimento ai piccoli processi quotidiani/prassi con il fine di rendere più possibile fluidi i flussi di lavoro. Un ruolo centrale è assunto, parallelamente, dall'azione/formazione dei collaboratori improntata alla semplificazione (Piano di semplificazione, cda del 27 maggio 2014).
- spending review;
- presidio dell'organizzazione con particolare attenzione al ruolo dei responsabili intermedi di secondo livello, in relazione al loro ruolo "cerniera" con il resto dell'organizzazione;
- individuazione di indicatori di funzionamento organizzativo nell'ottica miglioramento del servizio erogato;
- rilevazione della qualità dei servizi interni ed esterni erogati (customer satisfaction);
- accorpamento di attività per alcuni servizi (acquisti, contabilità e manutenzioni) per garantire, soprattutto in relazione a competenze nuove e molto specialistiche, un servizio verso le strutture anche in ottica di ottimizzazione di tempi e risorse;
- elaborazione di cruscotti di indicatori funzionali al direttore di dipartimento e responsabile amministrativo gestionale di struttura per il supporto nella gestione (kit direttori dipartimento, cruscotto gestionale).

Sotto il profilo 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.

Il piano degli obiettivi dirigenziali non è esaustivo dell'intero volume di progetti in corso di realizzazione da parte delle Aree ma focalizza l'attenzione sulla parte di progettazione/discontinuità su cui sarà effettuata la valutazione delle prestazioni dirigenziali anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Il dettaglio degli obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2015 (con relativi indicatori, target, piani operativi e collegamenti agli obiettivi strategici) è riportato nell'allegato 8.2 al presente Piano.

Anche per il 2015 il piano degli obiettivi dirigenziali è affiancato da un piano di attività ordinarie, la cui valutazione rientra nella quota discrezionale del 15% della Direzione generale.

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 in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare la realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza sono valutate nell'ambito della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati<sup>7</sup>. Ciò trova conferma nel fatto che i dirigenti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza. In altri termini nel valutare la parte dei comportamenti dirigenziali la prestazione da loro normalmente resa è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti di adempiere dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo. Inoltre, l'Ateneo di Bologna ha adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

---

<sup>7</sup> Si veda il "[Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale](#)"

## 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 seguenti strumenti:

- il **“Sistema di misurazione e valutazione della performance”**: è il documento in cui 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).
- Gli **“Standard di qualità dei servizi”**, esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi. Per ciascun servizio erogato all’utenza sono individuate diverse dimensioni della qualità (tra cui tempestività, accessibilità, trasparenza ed efficacia) e relativi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito un valore programmato.

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

Nella Tabella 17 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 2015 è partito nel mese di giugno 2014, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2015 in corso di definizione.

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

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

#### **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 2015 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 2015 le dotazioni (Funzionamento e Budget Didattica/servizi agli studenti) sono integrate di 150 mila euro per effetto dell'introduzione dei limiti di variazione nei criteri di riparto;
- 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 tasa ministeriale;
- Incrementare le risorse per l'internazionalizzazione.

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

Come indicato nel Piano 2014-2016 per il **sistema di misurazione e valutazione della performance**, il sistema di valutazione delle prestazioni individuali è stato applicato in via sperimentale nel corso del 2014, precisamente nel periodo da aprile a ottobre. La sperimentazione ha coinvolto una parte delle strutture di Ateneo (Aree dell'Amministrazione generale e strutture di ricerca, didattica e di servizio), ovvero quelle dotate formalmente di un organigramma e di un sistema definito di ruoli gestionali all'avvio della sperimentazione. La presenza di tale caratteristica si è resa necessaria per assicurare il buon funzionamento del sistema di responsabilità all'interno del sistema di valutazione sperimentato.

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

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

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

Nel corso del 2015 la sperimentazione del sistema di valutazione delle prestazioni individuali sarà esteso a tutte le strutture di Ateneo, al fine di testare alcune modifiche al sistema stesso riguardanti aspetti emersi nel corso della Sperimentazione 2014.

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.

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, che sta ancora coinvolgendo parte delle strutture di Ateneo.

Nel frattempo, l'Ateneo sta aggiornando il sistema di valutazione individuale che riguarda il personale con incarico di responsabilità per i quali il CCNL prevede una valutazione annuale dei risultati (personale di cat. EP e D con incarico ex art. 91 comma 3 del CCNL), articolando la scheda di valutazione e la relativa scala in modo tale da renderla coerente ed integrativa rispetto al sistema di valutazione delle prestazioni individuali, oggetto di sperimentazione nel 2014 e 2015, e valutare su aree comportamentali maggiormente aderenti alle diverse tipologie di ruolo presenti in Ateneo.

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 è stata avviata la mappatura dei servizi effettivamente erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo, in coerenza anche con gli obblighi di trasparenza imposti dal D.Lgs.33/2013<sup>8</sup>. È 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.

Nel 2015 proseguirà la definizione di strumenti di "customer satisfaction" interni ed esterni e la relativa sperimentazione. In particolare l'indagine riguarderà la "customer" rivolta agli utenti dei principali servizi di alcune Aree dell'Amministrazione generale con strumenti dedicati e parallelamente aderendo anche al progetto Good Practice 2014-2015<sup>9</sup>;

Inoltre, sempre nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse attraverso una migliore gestione delle risorse del personale verrà introdotto, in via sperimentale, nel corso del 2015 un sistema che attraverso specifiche metodologie di diagnosi climatica, possa consentire di rilevare la gestione delle attività dei responsabili e a regime di mettere in pratica azioni di miglioramento. In particolare si

---

<sup>8</sup> D.Lgs. 33/2013 – Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

<sup>9</sup> Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti.

analizzerà la percezione del personale afferente alla struttura con riferimento, a titolo esemplificativo, ai gradi di circolazione delle informazioni, all'organizzazione e distribuzione dei carichi, alla condivisione delle comunicazioni e degli obiettivi, alla programmazione delle attività.

Infine, sempre nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse, attraverso una migliore gestione delle risorse di personale si proseguiranno anche nel triennio le azioni orientate alla formazione e all'ascolto:

- La conferma del progetto formativo per lo sviluppo delle competenze gestionali e supporto al ruolo rivolto ai responsabili intermedi (ovvero i responsabili di secondo livello nelle strutture come ad esempio i capi settore, i coordinatori tecnici, i responsabili amministrativo gestionali ecc) avviato nel corso del 2013. Il progetto, attraverso un percorso comune, su determinate competenze di ruolo, trasversali, necessarie, ma non esaustive rispetto al lavoro specifico di ciascuno (tenuto conto dell'ampiezza e diversità dei ruoli coinvolti) ha la finalità di favorire l'acquisizione e/o il consolidamento di alcune competenze che assumono rilievo per la direzione generale poiché rappresentano delle aree di valore a cui tendere ed uno stimolo per i partecipanti circa un maggior approfondimento o un collegamento ad altre competenze;
- La conferma dell'indagine di clima come occasione di ascolto delle persone su temi legati al lavoro e all'organizzazione. L'indagine è stata realizzata per la prima volta nel 2011 e successivamente nel 2014. La partecipazione all'iniziativa è stata leggermente inferiore a quella precedente ma circa il 70% dei partecipanti ha aderito sia all'indagine 2011 sia all'indagine 2014.

In particolare in considerazione che l'Ateneo ha attraversato, come tutto il sistema universitario, una profonda riorganizzazione caratterizzata dalla chiusura delle Facoltà, l'accorpamento delle strutture dipartimentali, la centralizzazione, per legge, di alcuni grandi processi come il bilancio unico, l'introduzione della contabilità economico patrimoniale, acquisti, pulizie e manutenzioni, l'introduzione di limiti alla spesa si è reso necessario monitorare anche gli aspetti di clima. Gli esiti dell'indagine svolta nel 2014 fanno emergere che, nonostante tutte queste trasformazioni, una percezione di leggero miglioramento del clima interno. Da una lettura di maggior dettaglio è possibile verificare che alcuni aspetti del clima sono percepiti in modo più positivo, altri invece sono più critici. In particolare la rilevazione ha fatto emergere come aspetti percepiti come più critici quali ad esempio: il carico di lavoro, la crescita professionale, la circolazione delle informazioni a livello di struttura, la conoscenza del funzionamento organizzativo e la comunicazione organizzativa. Altri aspetti sono invece stati percepiti più positivamente rispetto al passato: l'autonomia lavorativa, la conciliazione tempi di vita/lavoro, le relazioni interpersonali fra colleghi, i rapporti con il diretto superiore, l'immagine e il senso di appartenenza all'Ateneo.

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

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2015 con relativi indicatori e target.

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

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

### **8.4 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 - Numero dei corsi attivati .....	17
Tabella 2 - La mobilità studentesca .....	18
Tabella 3 - Gli attori della ricerca.....	18
Tabella 4- Composizione del personale.....	18
Tabella 5 - Composizione delle entrate esercizio 2013 (valori in €).....	19
Tabella 6 - Composizione delle spese esercizio 2013 (valori in €) .....	19
Tabella 7 - Elenco dei servizi informatici (esercizio 2013).....	20
Tabella 8 - Servizi Job Placement.....	21
Tabella 9 - I numeri del Sistema Bibliotecario di Ateneo .....	21
Tabella 10 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area ricerca .....	30
Tabella 11 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione .....	31
Tabella 12 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione .....	32
Tabella 13 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1 – C.7. .....	33
Tabella 14 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.5.....	34
Tabella 15 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014 .....	38
Tabella 16 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	39
Tabella 17 - Fasi del processo relativo alla redazione del Piano della Performance 2015-2017 .....	46

**INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1- Schema del sistema universitario.....	9
Figura 2 - Organigramma Amministrazione generale .....	16
Figura 3- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici.....	23
Figura 4 - Albero della Performance.....	24