

---

# **PIANO INTEGRATO**

## **2017-2019**

---

**Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31.01.2017**



# ALMA MATER STUDIORUM UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2017

## **SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO.....</b>	<b>7</b>
2.1	Mandato istituzionale e missione.....	7
2.1.1	<i>Mandato istituzionale .....</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Missione .....</i>	<i>7</i>
2.2	Analisi del contesto .....	8
2.3	Analisi del contesto esterno .....	9
2.3.1	<i>Rischi .....</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Opportunità.....</i>	<i>10</i>
2.4	Analisi del contesto interno.....	10
2.4.1	<i>Punti di debolezza .....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Punti di forza .....</i>	<i>11</i>
2.5	Aree e Obiettivi Strategici.....	12
<b>3</b>	<b>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>15</b>
3.1	Obiettivi e indicatori per le strutture dipartimentali.....	26
3.2	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	26
3.3	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi .....	29
3.3.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione.....</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno.....</i>	<i>30</i>
3.3.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie .....</i>	<i>30</i>
3.3.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi .....</i>	<i>31</i>
3.3.5	<i>Condivisione con gli organi di governo .....</i>	<i>31</i>
3.3.6	<i>Revisione del sistema di misurazione della Performance.....</i>	<i>31</i>
3.3.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno .....</i>	<i>32</i>
3.3.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance .....</i>	<i>32</i>
3.4	Coerenza interna fra gli obiettivi del Piano .....	32
3.5	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale.....	32
3.6	Metodologia dell'analisi del benessere organizzativo .....	33
<b>4</b>	<b>ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO .....</b>	<b>34</b>
4.1	Anni 2013 – 2015: Mappatura delle attività più a rischio secondo le indicazioni nazionali del 2013. ....	34
4.2	Anno 2016: mappatura dei processi – metodologia .....	35
4.3	Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2017 – 2019 .....	36
4.4	Pianificazione Anno 2017 : Mappatura di tutti i processi, trattamento del rischio nei macroprocessi finanziari e in ambito appalti.....	36
4.5	Classificazione delle attività in base al grado di rischio .....	36
4.6	Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale .....	39

<b>5</b>	<b>COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....</b>	<b>41</b>
5.1	Iniziative legate alla trasparenza .....	41
5.2	Piani di comunicazione aggiuntivi .....	41
<b>6</b>	<b>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI</b>	<b>43</b>
6.1	Sistemi di valutazione e incentivazione in Ateneo .....	43
6.2	Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo.....	45
6.3	I ruoli coinvolti nella valutazione.....	46
6.4	Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo.....	47
<b>7</b>	<b>ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>49</b>
7.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori .....	49
7.2	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti .....	49

## 1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il decreto legislativo 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente il Piano della Performance, strumento di avvio del ciclo di gestione della performance. Il Piano è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target.

La competenza relativa alla valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca assegnata dal Decreto legislativo 150/2009 alla CIVIT (oggi ANAC), a seguito di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*» è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Nel mese di luglio 2015 L'ANVUR ha emanato le *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* per la redazione di un nuovo Piano denominato **Piano integrato**. La nuova pianificazione mira a mantenere coerenti la dimensione operativa (**performance**), quella legata all'accesso e alla utilizzabilità delle informazioni (**trasparenza**) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (**anticorruzione**). Inoltre il nuovo Piano Integrato punta ad una maggiore coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo. L'utilizzo delle nuove *Linee Guida* ha comportato una semplificazione dell'indice utilizzato dal precedente Piano della Performance, focalizzando il documento sugli aspetti fondamentali di integrazione della performance.

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

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

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

Il Piano definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Pertanto sono stati definiti gli indicatori preposti alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi; per ciascun indicatore sono stati

esplicitati: metriche e valore obiettivo. La scelta degli indicatori ha coniugato la coerenza con gli obiettivi politici al rispetto di criteri di fattibilità e affidabilità. La selezione è stata il frutto di un'attenta analisi degli indicatori utilizzati dai principali valutatori del sistema universitario sia nazionali (MIUR, Anvur) che internazionali (EUA ed enti rilevatori dei principali ranking internazionali), oltre che di un confronto metodologico con alcune pubblicazioni scientifiche a riguardo<sup>1</sup>. Le fonti dati utilizzate per la misurazione degli indicatori sono il Data Warehouse di Ateneo (una banca dati alimentata dai principali sistemi gestionali dell'Ateneo), le principali banche dati ministeriali e nazionali (Anagrafe Nazionale Studenti, Alma Laurea, Rilevazione Nuclei Anvur) e le principali banche dati bibliometriche internazionali (Scopus, Web of Science).

---

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

## 2 INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 2.1 Mandato istituzionale e missione

#### 2.1.1 Mandato istituzionale

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

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

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

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

#### 2.1.2 Missione

Alma Mater è una grande comunità di donne e di uomini che, con ruoli e con competenze diverse, operano per diffondere saperi, sperimentare tecniche, elaborare idee adatte alle trasformazioni della nostra epoca.

In virtù di una storia profonda nel tempo e di eccellenze di continuo confermate, Alma Mater si fonda su una vocazione formativa e su una vocazione alla ricerca che costituiscono i due fondamenti della sua vita e della sua autonomia. A questi, si accompagna l'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto con l'intera società e con il mondo del lavoro.

Alma Mater, grazie alla sua struttura di Multicampus, può agire su un territorio molto vasto, e grazie alla sua vocazione internazionale è in rapporto con le più importanti università del mondo, in un continuo scambio di studenti e docenti. La formazione delle nuove generazioni, la passione per la cultura unita a una profonda coscienza etica, la

valorizzazione della pluralità delle discipline caratterizzano la missione centrale di Alma Mater e il suo ruolo di grande ateneo pubblico.

### 2.2 Analisi del contesto

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

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

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

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

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

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

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

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

- il Rapporto del Nucleo di Valutazione 2014;
- andamento degli indicatori di sostenibilità previsti dai decreti attuativi legge 240/2010;
- la Relazione al Bilancio Preventivo 2017;
- la Relazione sulla Performance 2015
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance;
- il Bilancio Sociale 2015 – “Un impegno verso il futuro”;
- i documenti ANVUR “Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca” del 2013 e del 2016

- audizioni dei Direttori di Dipartimento al Consiglio di Amministrazione durante le quali sono state presentate le linee programmatiche dei dipartimenti e i punti di forza e di debolezza delle strutture anche alla luce del processo di programmazione e autovalutazione della SUA-RD

### 2.3 Analisi del contesto esterno

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

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

#### 2.3.1 Rischi

- la perdurante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e delle altre linee di finanziamento nazionali rende difficile garantire adeguati livelli di erogazione dei servizi e di supporto alle attività di didattica, di ricerca e di terza missione anche nel medio termine. Inoltre, l'introduzione del principio del costo standard nel riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario, scollegato dalla verifica della qualità della didattica e della ricerca, congiuntamente alla modifica dei criteri di riparto della Quota Premiale del medesimo fondo, potrebbe portare ad un significativo calo dei finanziamenti ordinari;
- i limiti del turn - over, estesi dal legislatore fino a tutto il 2018, rendono difficile garantire sia la certezza del reclutamento e il contenimento della mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori, sia la continuità delle attività di formazione e ricerca, oltre alla continuità dei servizi tecnico - amministrativi;
- i criteri utilizzati nella valutazione del nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca potrebbero non diversificare a sufficienza il merito scientifico;
- la nuova impostazione del programma Horizon 2020, e le iniziali impostazioni del Programma Quadro successivo rendono necessari adeguare la struttura amministrativa a supporto, assieme al potenziamento delle interconnessioni con il mondo produttivo sempre più importanti per poter accedere a questo tipo di finanziamento;
- la crescente instabilità internazionale potrebbe portare ad un calo diffuso della mobilità studentesca;
- il perdurare della situazione di crisi economica rende necessario integrare sempre più gli interventi regionali, in modo da supportare le politiche di diritto allo studio

e garantire il diritto alla formazione universitaria per gli studenti meritevoli, anche se privi di mezzi;

- il tessuto produttivo locale è caratterizzato da una frammentazione di piccole e medie imprese che, anche a causa della negativa congiuntura economica, con difficoltà riescono ad investire in ricerca e sviluppo.

### 2.3.2 Opportunità

- le politiche europee, mirate ad ottenere un crescente scambio di studenti e ricercatori, rappresentano una grande opportunità per un Ateneo a forte vocazione internazionale come il nostro;
- la crescente attenzione, da parte del contesto socio-economico, verso i temi del trasferimento tecnologico rappresenta per l'Ateneo una irrinunciabile opportunità di condivisione strutturale delle attività di ricerca con il mondo produttivo;
- la crescente attenzione da parte di tutto il sistema nazionale dell'istruzione all'importanza dell'orientamento degli studenti e delle studentesse, in particolare nella fase di passaggio dall'istruzione superiore a quella universitaria, permette di creare importanti sinergie con il mondo della scuola;
- il funzionamento a pieno regime dei modelli di autovalutazione e di accreditamento delle sedi, dei corsi e dei dipartimenti universitari, consentono di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica;
- l'intenzione del legislatore di favorire l'ingresso nel mondo accademico di giovani ricercatori può rappresentare una concreta risposta alle impellenti necessità di garantire una continuità di ricerca e di didattica negli ambiti scientifico - disciplinari maggiormente in difficoltà;
- la realizzazione di un organico piano edilizio di Ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca, oltre a rendere l'Ateneo maggiormente connesso con il tessuto urbano cittadino;
- l'evidente necessità, da parte del sistema economico nazionale, di aumentare la percentuale di giovani laureati offre la possibilità all'Ateneo di Bologna, per il suo ruolo, la sua storia e la sua multidisciplinarietà, di rappresentare una buona pratica per gli atenei italiani nella definizione di nuovi percorsi di studio;
- le repentine evoluzioni dei contesti tecnologici, sociali e produttivi e le conseguenti mutazioni delle esigenze formative offrono all'Ateneo la possibilità di introdurre e sperimentare nuove metodologie didattiche.

## 2.4 Analisi del contesto interno

### 2.4.1 Punti di debolezza

- il dottorato di ricerca non riesce ad essere sufficientemente attrattivo per gli studenti internazionali e la razionalizzazione delle borse di dottorato, successiva

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

### 2.4.2 Punti di forza

- la regolarità degli studi, attestata da una percentuale di laureati in corso superiore al dato dei grandi Atenei e da una crescente percentuale di crediti formativi medi per studente acquisiti nell'anno, dimostra una grande efficienza del processo formativo sostenuta anche dal costante presidio di assicurazione interna della qualità e da una crescente capacità di orientamento in ingresso e in itinere da parte delle strutture di Ateneo;
- le entrate da ricerca scientifica dell'Ateneo sono le maggiori fra i Grandi Atenei italiani;
- i programmi di internazionalizzazione della didattica e la forte crescita dei corsi interamente offerti in lingua inglese hanno portato l'Alma Mater ad una percentuale di iscritti con cittadinanza straniera molto più alta rispetto al dato nazionale e a posizionare Bologna fra le prime università europee per studenti e studentesse in scambio;
- l'ottimizzazione dell'offerta formativa sempre più vicina alle esigenze della società, oltre al potenziamento di tutto il secondo ciclo di studi, hanno consentito un considerevole rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni, oltre ad ottenere una inversione di tendenza rispetto al calo delle iscrizioni che ha caratterizzato gli ultimi anni accademici;
- l'equilibrata gestione economica ha consentito all'Ateneo di rispettare ampiamente tutti gli indicatori di sostenibilità finanziaria previsti dalla normativa vigente, portando all'attribuzione di un livello molto alto (nell'ambito dei limiti di turn - over) di risorse per il reclutamento del personale e per il fondo per il salario accessorio del personale tecnico - amministrativo.

## 2.5 Aree e Obiettivi Strategici

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

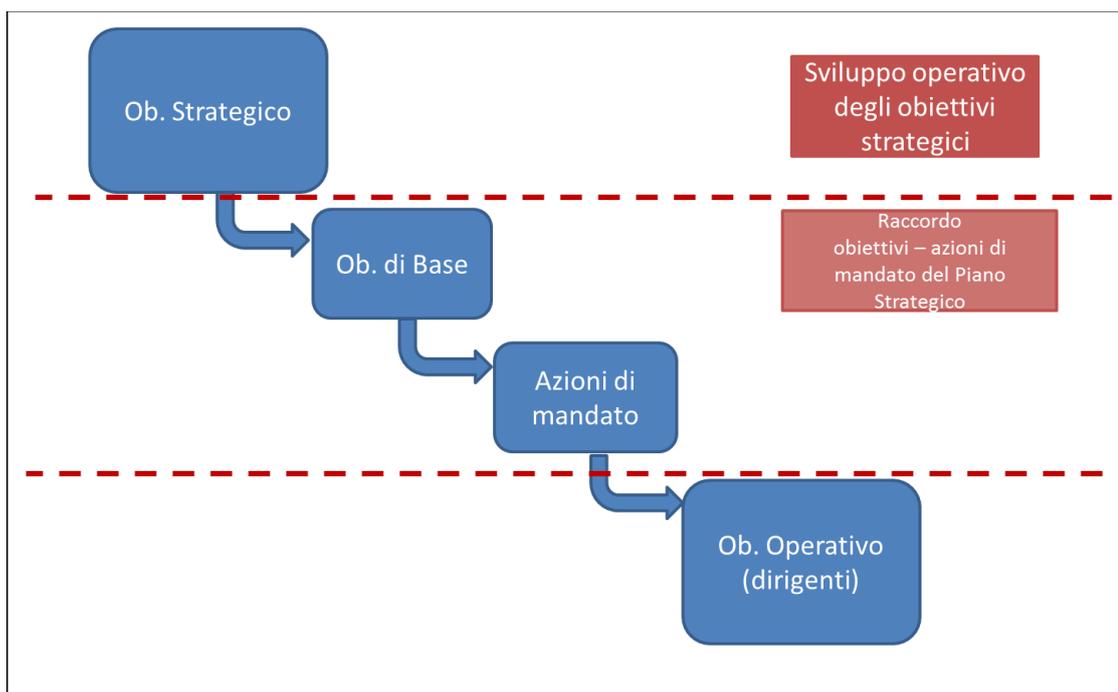
- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi (obiettivi dei dirigenti).

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" - "Ricerca" e "Terza missione". Queste ultime accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico 2016-2018 di Ateneo. Inoltre è stata individuata l'area strategica denominata "Piano Direzionale" allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi trasversali alle tre Aree Formazione, Ricerca e Terza missione funzionali al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione e dei processi. Nel ramo "Piano Direzionale" viene monitorata anche l'attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall'Ateneo.

Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica, sia negli obiettivi di discontinuità collegati alla gestione, oltre che nell'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso la stessa delibera CIVIT 112/2010 riconosce come obiettivo strategico l'efficienza e l'efficacia dell'attività istituzionale ordinaria. Pertanto se gli ambiti di "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione" sono di responsabilità diretta degli organi politici, dall'altro il Direttore Generale attraverso il "Piano Direzionale" cura il funzionamento dell'organizzazione presidiando l'efficacia e l'efficienza della gestione.

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

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è giunto fino alla definizione di 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.



**Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici**

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

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

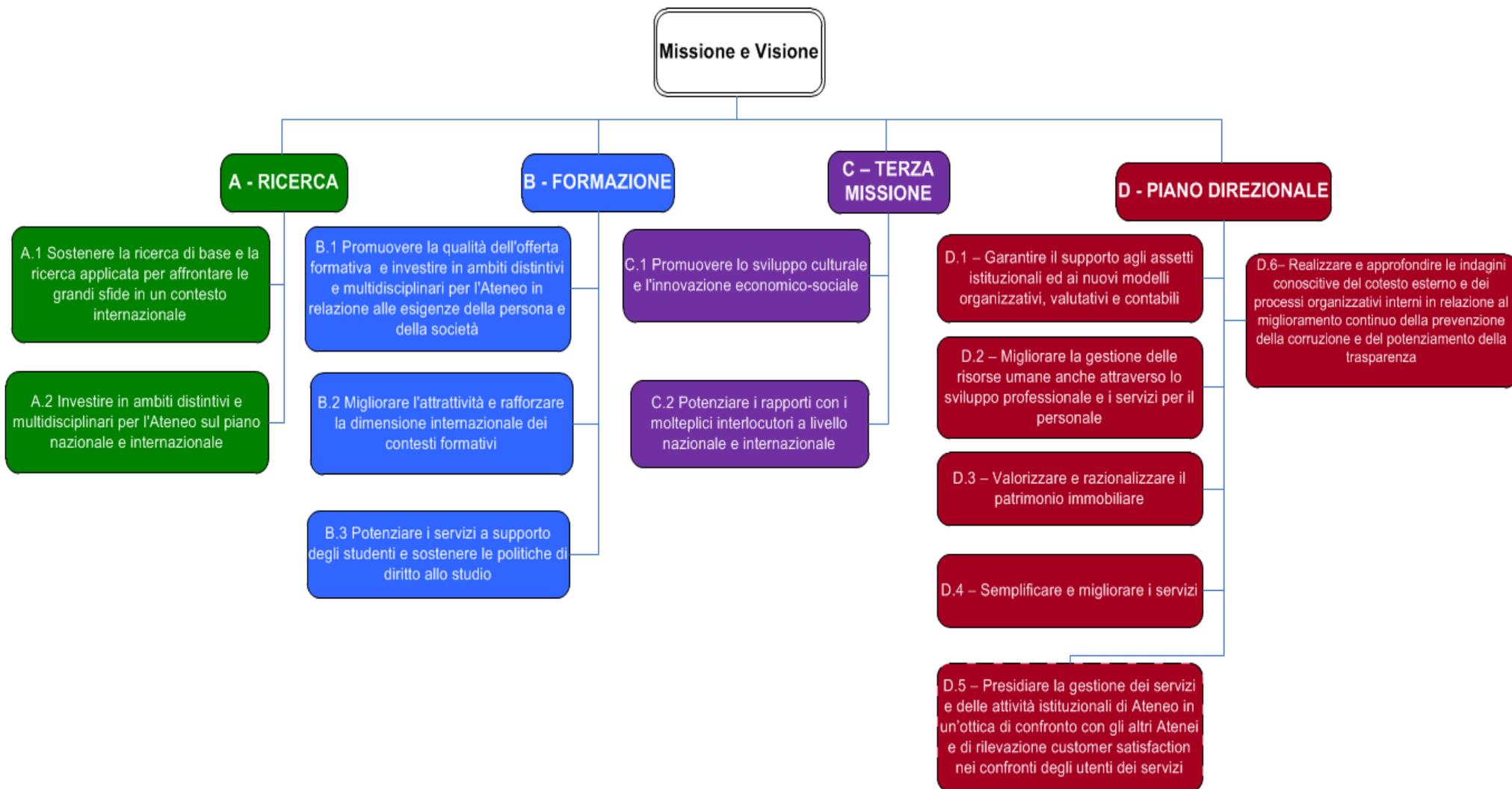


Figura 2 - Albero della Performance

### 3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Le tabelle seguenti esplicitano gli obiettivi e gli indicatori di formazione, ricerca, terza missione e Piano Direzionale. Parte integrante del Piano Direzionale è inoltre il monitoraggio dei servizi offerti e delle attività di carattere corrente, con un confronto con gli altri atenei italiani anche utilizzando strumenti di "customer satisfaction".

Nelle tabelle seguenti sono riportati gli obiettivi strategici e gli indicatori riferibili all'area "Formazione" - "Ricerca" e "Terza Missione" dell'Albero della Performance. Per un esame delle metriche di calcolo degli indicatori si rimanda all'allegato 1

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

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

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

Obiettivi strategici Area Formazione			
B.1 - Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo in relazione alle esigenze della persona e della società		B.2 - Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Numero di studenti che accedono ai servizi di orientamento al lavoro	Media 2013 - 15 (5.500 partecipanti)	F.08 Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo	Media triennio 2013/14 – 2015/16 (44,7%)
F.02 Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Percentuale dei laureati occupati dei mega atenei del nord (con Firenze e Pisa) a 1, 3 e 5 anni dalla laurea	F.09 Mobilità extra - regionale	Media triennio 2013/14 – 2015/16 (46,6%)
F.03 Laureati stabili regolari (N anni)	Media del triennio 2012/13 - 2014/15 (44,9%)	F.10 Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Media del triennio 2012/13 – 2014/15 (€9.213.028)
F.04 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Media del triennio 2012/13 - 2014/15 (66,9%)	F.11 Studenti di scambio incoming	Numero di studenti <i>incoming</i> del 2014/15 (2.310) e restare entro le prime 10 istituzioni europee per numero di studenti Erasmus <i>incoming</i>
F.05 Numero ore interventi formativi rivolti ai docenti per numero di docenti	2000 ore docente nel 2018	F.12 Studenti iscritti con titolo precedente conseguito all'estero	Media percentuale studenti internazionali del triennio 2012/13 – 2014/15 (3,5%)
F.06 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	90% di tutti gli insegnamenti con almeno 50% di giudizi positivi	F.13 Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	Percentuale media del triennio 2013 – 15 (9,0%)
F.07 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in ambiti distintivi	50% delle nuove iniziative formative programmate in ambiti distintivi	F.14 Studenti in Uscita	Numero medio studenti in uscita del triennio 2012 - 14 (2.522) e restare entro le prime 10 istituzioni europee per numero di studenti Erasmus <i>outgoing</i>
		F.15 Numero di mesi per persona di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca estere, trascorsi in Ateneo	Numero medio mesi per persona del triennio 2011 - 13 (1.327)

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

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

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

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

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

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

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

**Indicatori**

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

**Target annuale**

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

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

**Indicatori**

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

**Target annuale**

Maggiore del 50%

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

<b>CONTABILITÀ</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tempo medio di pagamento fornitori	Tempo medio intercorrente dalla data riportata sulla fattura e l'effettivo pagamento dei fornitori	Non superiore a 60 gg
<b>COMUNICAZIONE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia comunicazione verso l'esterno	Nr. visitatori sito internet d'Ateneo/personale strutturato più studenti	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (167,5)
<b>PERSONALE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso di mobilità	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	Non inferiore al 2,5
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP
<b>SERVIZI SOCIALI E WELFARE</b>		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti alle convenzioni per i trasporti gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (39,9%)

<sup>2</sup> Indicatore mutuato dal Progetto Good Practice. Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti

APROVVIGIONAMENTI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Costo telefonia fissa per persona	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale <sup>2 3</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP
Costo telefonia mobile per persona	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare <sup>3</sup>	non superiore a valore medio ultimo triennio (300,2 euro)
Costo pulizia al metro quadro	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi aperti <sup>2,3</sup>	non superiore a valore medio ultimo triennio (7,5 euro)
Costo energia elettrica al mq	Spesa per energia elettrica (Cod. SIOPE 2314)/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>2,3</sup>	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,5)
Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq	Spesa per gas e teleriscaldamento <sup>4</sup> (Cod. SIOPE 2316)/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni <sup>2,3</sup>	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,1)
Consumo di energia elettrica al mq	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (40,4)
Consumo gas e teleriscaldamento al mq	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,8)
	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (22,8)

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

<sup>4</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>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP

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

ORIENTAMENTO IN USCITA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Rapporto tra gli studenti iscritti e il n° di aziende associate al servizio di placement	Non superiore al valore medio ultimo triennio (6)

BIBLIOTECHE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. <sup>2</sup>	In media con gli atenei partecipanti GP

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

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

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2015, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente.

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

Indicatori	Target di raggiungimento 2015
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(2015) 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 (2015).	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio

Tabella 7 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2015

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, finalizzata a promuovere un miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione e della qualità dei servizi nonché ad incentivare la continuità lavorativa e l'effettività della prestazione. Tale indennità viene corrisposta, in considerazione dei risultati positivi relativi alla qualità della didattica e della ricerca raggiunti nell'anno 2015 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>5</sup> Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti.

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

**Tabella 8 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria**

Quanto previsto nel piano sarà prontamente modificato nel caso in cui la contrattazione per la sottoscrizione del contratto integrativo apporterà modifiche rispetto a quanto sopra esplicitato agli istituti incentivanti.

### 3.1 Obiettivi e indicatori per le strutture dipartimentali

L'Ateneo di Bologna ha una struttura molto complessa e articolata in dipartimenti, scuole e centri di ricerca interdipartimentali. Il Piano Strategico concepisce gli indicatori di Formazione, Ricerca e Terza Missione in una visione unitaria dell'Ateneo. Anche se non formalizzata, vi è, per ciascun obiettivo di base, una previsione di quali saranno le implicazioni e sulle attività delle diverse strutture nei diversi ambiti scientifico-disciplinari. Tale visione è oggetto delle interlocuzioni politiche, propedeutiche alla definizione degli obiettivi, fra il Magnifico Rettore e sui Prorettori e Delegati e i Direttori delle strutture dipartimentali.

La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio, infine, sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD): nella prima sezione del documento ciascun dipartimento dichiara quali sono i propri obiettivi di formazione, ricerca e terza missione alla luce degli obiettivi fissati dal Piano Strategico di Ateneo. Inoltre per ciascun obiettivo i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio. La scelta degli indicatori viene fatta a partire da un Reporting Strategico Dipartimentale in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare. Gli indicatori scelti sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD.

Lo strumento della SUA-RD, quindi, viene utilizzato per far convergere la programmazione di tutte le strutture dipartimentali dell'Ateneo verso gli obiettivi del Piano Strategico. Si tratta di un passaggio delicato e che viene fatto rispettando da un lato la necessità di stabilire una direzione comune a tutte le strutture e a tutti gli ambiti scientifici, dall'altro rispettare l'autonomia che lo Statuto riconosce a ciascun Dipartimento e le peculiarità di ogni ambito scientifico-disciplinare.

### 3.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il piano degli obiettivi dirigenziali 2017 costituisce il nucleo del Piano Direzionale ed è strettamente integrato con il Piano strategico (soprattutto in relazione a ricerca, didattica e terza missione). È stato definito a partire dalle Linee di attività del Direttore generale attribuite per il triennio 2016-2019 (01.05.2016 – 30.04.2019) dal Consiglio di

Amministrazione e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR.

E' importante premettere che la programmazione delle attività, ed in particolare degli obiettivi dirigenziali, per l'anno 2017, è avvenuta considerando in via prioritaria:

- il piano strategico 2016-2019 approvato dagli Organi accademici nel luglio 2016 e le conseguenti azioni strategiche di mandato sviluppato dai nuovi vertici con il supporto del gruppo dirigente per dare attuazione al Piano Strategico.
- le misure di riorganizzazione dell'assetto gestionale dell'Ateneo necessarie ad assicurare la sostenibilità dei servizi e lo sviluppo qualitativo e quantitativo degli stessi negli ambiti strategici, tenuto anche conto del piano di assunzione straordinario di personale tecnico-amministrativo deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 27.07.2016. Rientra fra le suddette misure la riorganizzazione dell'Amministrazione Generale, disposta dal Consiglio di Amministrazione con delibere del 7 e del 14 novembre 2016
- il rispetto delle disposizioni legislative aventi impatto sulla responsabilità dirigenziale, quali, ad esempio, quelle in materia di trasparenza e di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Gli obiettivi dirigenziali sono stati individuati parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2017, per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Il piano contiene 33 obiettivi complessivamente attribuiti ai 13 dirigenti delle aree attive al 31/12/2016 (una delle posizioni organizzative dell'assetto vigente al 31.12.2016 è attribuita *ad interim* al Direttore generale).

La riorganizzazione dell'Amministrazione Generale, che prenderà avvio dal 01.02.2017 con l'attivazione dei nuovi incarichi dirigenziali, ha comportato la necessità di definire il piano direzionale, per quanto possibile, tenendo conto delle importanti modifiche introdotte nell'assetto dell'Amministrazione e dell'ampia rotazione delle posizioni dirigenziali conseguente alla riorganizzazione, riassumibili come segue:

- su 14 aree previste nel nuovo assetto, solo 5 sono state confermate dal precedente;
- su 14 incarichi dirigenziali, 8 saranno affidati a dirigenti interni che hanno cambiato ambito di attività, mentre 1 incarico verrà coperto mediante reclutamento di un nuovo dirigente, la cui procedura è in corso di svolgimento e si concluderà in una fase avanzata della programmazione annuale.

La necessità di considerare l'impatto che l'attuazione del nuovo assetto organizzativo comporterà per tutti i dirigenti, con particolare riferimento alla necessità di considerare una fase di inserimento nel ruolo per i dirigenti che hanno cambiato ambito di attività, ha portato a concentrare gli obiettivi nelle seguenti linee di azione:

- attuazione delle azioni strategiche definite dal Rettore e dai prorettori e delegati, con il supporto del Direttore generale e dei dirigenti, il cui avvio è stato previsto nel 2017;
- attuazione di un insieme di obiettivi comprendenti diversi ambiti gestionali e riguardanti l'intero multicampus, finalizzati al conseguimento di economie di gestione e di azioni di razionalizzazione dei servizi (economie di specializzazione, finalizzate ad aumentare la specializzazione tecnica del personale; economie di "scopo", finalizzate ad erogare una molteplicità di servizi a favore delle utenze in

maniera congiunta utilizzando le stesse risorse, economie di coordinamento, riducendo i punti di presidio dei servizi). Tale opera di razionalizzazione è tanto più necessaria alla luce dell'andamento decrescente della consistenza del personale tecnico-amministrativo;

- riequilibrio dei carichi di lavoro da perseguirsi nell'ambito delle azioni di riorganizzazione dei servizi. Il riequilibrio avverrà sulla base delle risultanze dell'analisi dei processi tecnico-amministrativi (nelle strutture e nelle aree dell'amministrazione generale) che sarà avviata nel 2017, dando priorità ai processi amministrativo-contabili e contrattuali;
- potenziamento dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione;
- incremento delle entrate;
- spending review;
- prosecuzione dei progetti in atto.

Tenuto conto che gli obiettivi sono stati impostati sulla base dell'assetto delle Aree al 31.12.2016, la presa in carica di una parte degli stessi da parte delle corrispondenti nuove Aree, alcune delle quali affidate a Dirigenti di nuova nomina, palesa l'esigenza di un attento presidio dell'attuazione del piano da parte del Direttore Generale. Pertanto è plausibile che nella fase di monitoraggio infra annuale avvenga l'introduzione di correttivi al piano degli obiettivi, fermo restando il rispetto delle finalità complessive.

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 2017 (con relativi indicatori, target, piani operativi e collegamenti agli obiettivi strategici) è riportato nell'allegato 2 al presente Piano.

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

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

1. del grado di raggiungimento degli obiettivi (85 punti su 200, ovvero il 42,5% sulla valutazione complessiva), in termini di percentuale di raggiungimento degli stessi, sulla base degli indicatori fissati
2. della valutazione delle competenze organizzative (attività organizzativa ai sensi del CCNL/Dirigenti) cioè delle qualità individuali, intese come caratteristiche professionali (conoscenze, capacità, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi relativi al modo con cui si raggiungono i risultati (85 punti su 200, ovvero il 42,5% sulla valutazione complessiva)
3. e della quota di valutazione discrezionale (30 punti su 200, ovvero il 15% sulla valutazione complessiva) attribuita al Direttore Generale nell'ambito della valutazione complessiva, che consente di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa e relazionale gestita, della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati e delle attività correnti che vengono individuate parallelamente al piano obiettivi.

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

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

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

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

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

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

### **3.3.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione**

L'identità dell'organizzazione è definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano Strategico" al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell'Ateneo. La Missione e la Visione dell'Ateneo sono proposte dal Rettore e condivise con tutti gli Organi

Ausiliari di Ateneo, approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato Accademico. Ad oggi la Missione e la Visione sono state definite nel Piano Strategico 2016 – 2018 e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano Strategico.

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

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

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

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

Nel "Piano Strategico" le strategie e i relativi obiettivi sono proposti dal Magnifico Rettore e dai referenti politici di Ateneo, individuati sulla base degli ambiti tematici di responsabilità. Il Piano viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico e degli Organi Ausiliari.

Nel corso dell'iter di definizione degli obiettivi e degli indicatori, viene effettuata una verifica di fattibilità con la Direzione Generale e i Dirigenti di riferimento. Per poter misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi sono definiti degli indicatori di monitoraggio, seguendo l'iter previsto per l'approvazione del "Piano Strategico".

Gli obiettivi strategici delle aree strategiche "Formazione", "Ricerca" e "Terza missione" sono stati mutuati dal Piano Strategico 2016 – 2018.

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

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

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

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

L’iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2017 è partito nel mese di giugno 2016, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2017 in corso di definizione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.3.7 Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno**

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

### **3.3.8 Elaborazione relazione sulla performance**

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

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

## **3.4 Coerenza interna fra gli obiettivi del Piano**

Le linee guida ANVUR prevedono l'esplicitazione degli eventuali compromessi (*trade-off*) sottesi al raggiungimento degli obiettivi: insito in ogni fase di pianificazione è lo studio delle possibili correlazioni positive o negative fra gli obiettivi oggetto della pianificazione. Inoltre le correlazioni vanno ricercate più in generale nell'intero sistema per evitare che il perseguimento di determinati obiettivi possa comportare dei disequilibri in altri ambiti. La pianificazione strategica, nella sua fase di realizzazione, contempla una prima identificazione e gestione dei possibili trade-off insiti negli obiettivi e nelle azioni strategiche. Nella successiva fase di definizione degli obiettivi operativi dei dirigenti viene effettuata una microanalisi degli obiettivi con la conseguente gestione puntuale dei *trade-off*. E' ciò che succede, ad esempio, con gli obiettivi dell'ambito di information technology (IT): con lo scopo di prevenire l'insorgenza di possibili trade-off, vengono definiti in coda alla definizione di tutti gli altri obiettivi. Il principio alla base di questo metodo di pianificazione è che i processi di sviluppo IT di Ateneo sono strumentali agli altri processi gestionali e quindi devono essere pianificati in maniera sinergica a tutti gli altri in modo da convergere verso un'unica direzione prospettica.

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

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

L'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente al passaggio alla gestione del bilancio unico, ha permesso di avviare sperimentalmente una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la predisposizione del budget è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi funzionali alla realizzazione delle azioni strategiche. Si tratta di un

legame fra risorse e obiettivi strategici che, finora, non era stato esplicitato in maniera analitica, pur essendo presente *de facto*.

Il bilancio di previsione 2017 vuole garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica.

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

- garantire il turnover nei limiti massimi consentiti dal sistema;
- garantire il fondo per il salario accessorio nei limiti massimi previsti dalla norma per il mantenimento dei risultati positivi di miglioramento organizzativo raggiunti e riconducibili alla performance organizzativa, consentendo così una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi resi dall'Ateneo;
- portare a compimento il piano straordinario di assunzione del personale a tempo determinato;
- confermare per il 2017 le assegnazioni per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica;
- confermare tutti gli interventi strategici avviati nel 2016 e finanziare le azioni strategiche approvate con il Piano Strategico 2016-2018;
- sostenere la programmazione delle opere in approvazione.

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

### **3.6 Metodologia dell'analisi del benessere organizzativo**

Negli ultimi anni è stata costante l'azione di sviluppo di strumenti, costruiti in maniera integrata, finalizzati a fornire elementi concreti di miglioramento dell'organizzazione.

A tal proposito risultano interessanti strumenti di miglioramento le indagini di clima realizzate negli scorsi anni. Le indagini di clima costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e rispondono alle disposizioni del d.lgs. 150/09 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo.

Tenuto conto della fase di inserimento nel ruolo delle posizioni dirigenziali modificate, dopo le indagini di clima realizzate negli anni passati, per il 2017 si manifesta la necessità di supportare il cambiamento organizzativo in atto attraverso l'organizzazione di incontri mirati con il personale, modalità di comunicazione specifiche per approfondire tematiche di interesse trasversale, ma anche avviando forme di razionalizzazione della mobilità interna, in confronto con le organizzazioni sindacali, e di supporto all'orientamento di carriera.

## 4 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

L'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della corruzione sin dal 2013. Tale strumento di programmazione individua le misure da attuare, i responsabili e tempi di attuazione delle misure stesse, ed è aggiornato annualmente con una logica triennale. La programmazione è rendicontata annualmente con una Relazione che monitora lo stato di attuazione delle misure di prevenzione.

Per una visione complessiva del Piano Anticorruzione si rimanda alla sezione Amministrazione Trasparente del portale internet di Ateneo.

<http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-generalis/disposizioni-generalis>

La gestione del rischio, preliminare e fondamentale ai fini del programma di attività del Piano, consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo. Il Nuovo Piano Nazionale Anticorruzione del 2015 (a cui espressamente rinvia Il Piano Nazionale Anticorruzione 2016), su questa tematica si differenzia molto dal Primo Piano Nazionale del 2013. In particolare chiarisce che il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico, né un processo formalistico, ma contribuisce ad una politica di riorganizzazione da conciliare, in una logica di stretta integrazione, con ogni altra politica di miglioramento organizzativo. Per questo motivo progressivamente occorre sviluppare sempre più la coerenza fra Piano triennale di prevenzione della Corruzione e Piano della Performance (oggi Piano Integrato): le politiche della performance possono contribuire a far crescere un clima organizzativo che favorisce la buona amministrazione e quindi la prevenzione della corruzione (v. pag. 8 Piano Nazionale Anticorruzione del 2015). L'analisi dei rischi deve essere di natura organizzativa, deve tendere all'acquisizione delle conoscenze sul contesto ambientale e operativo delle attività gestite, piuttosto che all'applicazione meccanicistica di formule matematiche per il calcolo del rischio. L'intero processo deve tener conto anche dei requisiti di sostenibilità e attuabilità degli interventi organizzativi per ridurre i rischi.

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

La gestione del rischio avviata nell'anno 2013 è avvenuta in una prima fase ricostruendo il sistema organizzativo, con particolare attenzione alle aree sensibili. Il processo è cominciato innanzi tutto da ambiti qualificati già a rischio dalla Legge n. 190/2012, e più dettagliati nell'allegato 2 al PNA del 2013 (Concorsi e prove selettive del personale e Appalti); è continuato gradualmente in altre ambiti in relazione alle caratteristiche peculiari delle attività istituzionali dell'Ateneo (Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizi agli studenti, Relazioni internazionali, con particolare riferimento alle selezioni e alle attribuzioni di benefici economici).

Con l'ausilio dell'allegato 2 al Piano Nazionale (elenco minimale di attività a rischio) è stata avviata la riflessione per individuare gli uffici che svolgono questo tipo di attività ai fini della valutazione del grado di rischio.

Una volta individuati gli uffici e gli ambiti a maggior rischio corruttivo è stata effettuata una valutazione del rischio basata sull'allegato 5 al Piano Nazionale in modo da giungere alla programmazione di misure utili a ridurre le probabilità di rischio.

In conclusione in una fase di prima applicazione, nell'anno 2013, i risultati dell'istruttoria condivisa e svolta in team hanno condotto all'individuazione delle attività con maggiore esposizione al rischio corruttivo nell'ambito dell'amministrazione generale e all'individuazione delle misure preventive. Nell'anno 2014, è stata gradualmente implementata l'analisi e la valutazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruttivo nei dipartimenti. Nell'anno 2015 sono state valutate altre misure preventive necessarie, è stata verificata l'efficacia delle misure definite negli anni precedenti ed è stata avviata la mappatura delle attività svolte presso i dipartimenti.

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

L'Ateneo bolognese ha ritenuto utile programmare negli anni 2017 e 2018, con avvio nell'anno 2016, la complessa mappatura dei processi e gestione del rischio in modo più dettagliato e approfondito in coerenza con il nuovo approccio metodologico delle direttive nazionali. Come richiesto dal Nuovo Piano Nazionale del 2015, tale attività è realizzata grazie alla responsabilizzazione degli uffici delle aree dell'amministrazione. Nell'organizzazione dell'Università di Bologna, complessa e articolata in Aree amministrative organizzate per funzioni, l'attività è stata avviata a luglio 2016. Il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e l'unità professionale dedicata, in una prima fase, hanno organizzato incontri mirati a coinvolgere e integrare le diverse competenze maturate nell'Ateneo, in modo da promuovere un costante coordinamento fra la prevenzione della corruzione e gli interventi di miglioramento organizzativo operati in altri uffici collocati in altre aree dirigenziali: Area Finanza e Contabilità (es: performance, controllo di gestione, buone pratiche, staff ai controlli interni di contabilità e agli Organismi di valutazione – OIV,) Area del Personale ( es: sistemi informativi di organizzazione del personale), Area Affari Generali (es: Contratti). Successivamente, con il presidio dei dirigenti degli ambiti più coinvolti (Area Finanza e Contabilità e Prevenzione della Corruzione), è stato definito lo scopo del gruppo trasversale di lavoro: condividere le definizioni di ambiti, macroprocessi, processi, attività, responsabilità di unità organizzative, individuare la mole di lavoro, il livello di dettaglio, il punto di vista, i confini del processo, secondo modalità quanto più possibile omogenee e coerenti all'interno di un'organizzazione grande, complessa e articolata. Dopo la condivisione delle definizioni con tutti gli uffici citati, ai fini pratici è stato realizzato un esperimento sull'individuazione degli ambiti istituzionali, macroprocessi, processi e sottoprocessi di tutto l'Ateneo. L'esperimento ha prodotto una bozza di elenco dei principali processi dell'Ateneo. Il raggruppamento in sottoprocessi ha favorito la ricostruzione della catena dei processi che dal punto di vista della prevenzione della corruzione possono essere interdipendenti. I confini della mappatura che limitano l'indagine ai processi di supporto agevolano la chiarezza e la lettura del lavoro. Quando saranno raccolte tutte le informazioni

sulle attività e unità organizzative responsabili, reperibili solo attraverso il coinvolgimento di moltissimi uffici dell'Ateneo, il documento potrà rappresentare la fotografia dell'ente di chi fa cosa all'interno dei processi.

E' stato sperimentato materialmente anche l'individuazione delle attività e delle unità organizzative responsabili nei due macro processi di acquisizione beni, servizi e lavori e di finanza e contabilità.

### **4.3 Prevenzione della corruzione e Obiettivi strategici 2017 – 2019**

La metodologia sperimentata e descritta nel paragrafo precedente è propedeutica all'attuazione dell'obiettivo strategico specifico sul tema, contenuto nel Piano Integrato 2017 – 2019 nella parte Area strategica denominata "Piano Direzionale". Il buon funzionamento dell'organizzazione risiede anche nell'attenta programmazione dei processi e delle attività necessarie per la cura dell'interesse pubblico e il migliore utilizzo delle risorse. Quindi accanto ad obiettivi strategici che riguardano la efficienza e l'efficacia dell'organizzazione si colloca l'obiettivo che è funzionale a prevenire fenomeni di deviazione dall'interesse pubblico e dal principio di imparzialità. In questa ottica si inquadra l'obiettivo strategico volto a "realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni in relazione al miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza".

### **4.4 Pianificazione Anno 2017 : Mappatura di tutti i processi, trattamento del rischio nei macroprocessi finanziari e in ambito appalti**

Nel Piano Direzionale del 2017 è stato inserito l'obiettivo dirigenziale sulla mappatura e trasparenza dei macroprocessi di Ateneo con peso di responsabilità su tutte le Aree dirigenziali. Le attività sono svolte con il coordinamento del Dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza secondo la metodologia individuata nell'anno 2016 con la sperimentazione del gruppo lavoro trasversale sopra descritta. Un complesso di azioni è finalizzato al completamento della mappatura dei processi, (chi fa cosa all'interno dei processi). Come prevede il Piano Nazionale – PNA 2015 a pag. 18, la mappatura dei processi è un modo "razionale" di individuare e rappresentare tutte le attività dell'ente per fini diversi. Nel complesso deve essere strumentale all'identificazione dei rischi per prevenire la corruzione.

Un altro complesso di azioni riguarda il trattamento del rischio che ne deriva nei macroprocessi finanziari/contabili e di acquisizione beni, lavori e servizi (valutazione del rischio, individuazione e programmazione di misure concrete, sostenibili, verificabili).

Le azioni richiedono il coinvolgimento dei responsabili delle attività mediante colloqui agli addetti ai processi; i criteri di identificazione dei rischi devono essere elastici e adeguati al contesto (vedi pag. 18, 19 e 20 del Piano Nazionale Anticorruzione del 2015).

### **4.5 Classificazione delle attività in base al grado di rischio**

In questo paragrafo sono indicate le attività più esposte al rischio, classificate in relazione agli ambiti e alle unità organizzative responsabili dirigenziali, anche articolate in settori. Le attività sono indicate in ordine decrescente (in base al grado di rischio calcolato

secondo la metodologia e gli allegati del PNA 2013, dall'attività più esposta a quella meno esposta all'interno dell'area ambito stesso.

Si precisa che le soglie degli importi nell'area tematica Appalti derivano anche dai regolamenti interni dell'Ateneo.

#### **AMBITO GESTIONE RISORSE UMANE**

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzativa responsabile:</b>
Selezione docenti ex art. 2, L. 240/2010	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Stato Giuridico Docenti - Ufficio Concorsi Docenti
Concorsi per il personale tecnico amministrativo	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Reclutamento e Selezione
Selezione ricercatori a tempo determinato	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Didattica e Contratti – Ufficio Ricercatori a Tempo Determinato e CEL
Selezione per disabili e quote obbligatorie	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Programmazione Mobilità – Ufficio Inclusione e tutela lavorativa TA
Selezione collaboratori linguistici	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Didattica e Contratti – Ufficio Ricercatori a Tempo Determinato e CEL
Selezioni per affidamento di incarichi con contratti di natura occasionale o coordinata e continuativa (art. 7, comma 6 del Dlgs. N. 165/2001)	Area Persone e Organizzazione (Apos) - Settore Reclutamento e Selezione

#### **AMBITO APPALTI**

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzativa responsabile</b>
Affidamento di lavori in economia – per importi fra i 20.000 e 200.000 euro	Area Edilizia e logistica (AUTC)
Affidamento di lavori diretti – per importi inferiori a 20.000 euro	Area Edilizia e logistica (AUTC)
Progettazione di gara nei lavori per importi fra 200.000 e 1.000.000 euro	Area Edilizia e logistica (AUTC)
Affidamento di servizi di ingegneria – per importi inferiori a 40.000 euro	Area Edilizia e logistica (AUTC)

Affidamento di forniture e servizi in economia – per importi inferiori alla soglia comunitaria	Tutte le aree, scuole, dipartimenti, vicepresidenze e altre strutture assimilate
Affidamento di forniture e servizi in fase di progettazione di gara (definizione degli atti tecnici quale ad es. il capitolato tecnico) – per importi superiori alla soglia comunitaria	Tutte le aree, scuole, dipartimenti, vicepresidenze e altre strutture assimilate
Valutazione delle offerte per l'affidamento di forniture e servizi da aggiudicare secondo il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa	Tutte le aree, scuole, dipartimenti, vicepresidenze e altre strutture assimilate

In tutte le altre attività in materia contrattuale e in particolare nell'affidamento di lavori, forniture e servizi – per importi superiori alle soglie comunitarie, in fasi diverse dalla progettazione, il rischio è molto basso ed è già ridotto mediante la segregazione delle funzioni attuata nell'Ateneo. In base a tale principio organizzativo il dirigente competente a individuare la necessità di acquisto, a predisporre gli elementi tecnici nella fase di progettazione di gara (es: capitolato tecnico) e responsabile della fase di esecuzione e adempimento è distinto dal dirigente dell'Area Affari Generali responsabile del procedimento di gara, di autorizzazione del sub – appalto e delle modifiche di contratto richieste in fase di esecuzione.

#### **AMBITO RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzativa responsabile</b>
Ammissione ai corsi di dottorato	Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico (ARIC) - Settore Dottorato
Deposito domande di brevetto per invenzione industriale con contestuale affidamento di incarico	Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico (ARIC)- Settore Unità di Processo Knowledge Transfer Office - KTO

#### **AMBITO SERVIZI AGLI STUDENTI**

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzativa responsabile</b>
Concessione di benefici agli studenti	- Area della didattica (AFORM) - Settore Diritto allo studio; - AREE di CAMPUS
Concessione di risorse alle aggregazioni	- Area della didattica (AFORM) - Settore

studentesche	Diritto allo studio; - AREE di CAMPUS
--------------	--

Dalle tabelle di valutazione del rischio emerge che la gestione amministrativa di queste attività è fortemente vincolata in una prima fase mediante i regolamenti. Inoltre l'indice di rischio è ridotto in una seconda fase tramite verifiche puntuali effettuate sul 100 % delle istanze presentate.

#### **AMBITO RELAZIONI INTERNAZIONALI**

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzativa responsabile</b>
Concessione di borse di mobilità in entrata e in uscita destinate a studenti nazionali e internazionali	Area Relazioni Internazionali (DIRI)
Concessione di esenzione dal pagamento dei contributi studenteschi	Area Relazioni Internazionali (DIRI)

#### **4.6 Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale**

Il Direttore Generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e la pianificazione della performance. Nel Piano Direzionale, come già anticipato, è stato individuato uno specifico obiettivo sul tema anticorruzione. Alla luce della trasversalità e pervasività delle iniziative necessarie a garantire un adeguato livello di trasparenza e a prevenire fenomeni di corruzione, il Direttore Generale valuterà i dirigenti in maniera complessiva anche su come hanno realizzato le attività ordinarie legate a anticorruzione e trasparenza, nell'ambito della quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale. In particolare la realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza sono valutate nell'ambito della continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati<sup>6</sup>. Ciò trova conferma nel fatto che i dirigenti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sull'anticorruzione e trasparenza. In altri termini nel valutare la parte dei comportamenti dirigenziali la prestazione da loro normalmente resa è necessariamente collegabile anche ai relativi obblighi a cui sono tenuti di adempiere dentro un quadro di fisiologico mutamento o adeguamento normativo. Inoltre, l'Ateneo di Bologna ha adottato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione entro i termini di legge.

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

Per quanto riguarda la Performance individuale, inoltre, il Direttore Generale ha individuato uno specifico obiettivo di cui sarà direttamente capofila, con un peso minimo attribuito trasversalmente a tutte le Aree, per l'attuazione del decreto legislativo 97/2016 e che riguarderà principalmente la macro-mappatura dei processi finanziari-contabili e di acquisizione di beni, lavori e servizi, in relazione alle norme anticorruzione.

## 5 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Per una visione complessiva delle iniziative legate alla comunicazione e alla trasparenza si rimanda all'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale di Ateneo: <http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente>

### 5.1 Iniziative legate alla trasparenza

Il Dlgs. 97/2016 ha apportato rilevanti innovazioni all'attuale quadro normativo in materia di trasparenza.

E' stato rafforzato il ruolo della trasparenza come misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e strumentale alla promozione della integrità e allo sviluppo della cultura della legalità. Per questa ragione la riforma ha abrogato le disposizioni che prevedevano un autonomo Programma della trasparenza e ha previsto all'interno dell'unico Piano di Prevenzione della Corruzione una sezione apposita sulla trasparenza. Questa sezione descrive l'organizzazione dei flussi per razionalizzare gli obblighi di pubblicazione. Quindi la programmazione della trasparenza non perde il suo peso, ma confluisce nell'intera organica strategia di prevenzione della corruzione. Infatti secondo le nuove disposizioni normative nella sezione devono essere individuati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, informazioni e dati ai sensi del Dlgs. 33/2013.

Sempre in un'ottica di coordinamento nella programmazione degli strumenti di prevenzione, la riforma ha anche previsto un unico dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Ateneo di Bologna, a febbraio 2016, aveva anticipato questo cambiamento riunendo i ruoli in un unico dirigente. Nel corso dell'anno è stato anche rivisto il modello organizzativo più adatto alla nuova organizzazione dei flussi delle informazioni. In seguito in occasione della redazione del nuovo Piano di Prevenzione della Corruzione, nell'apposita sezione "Trasparenza", sono stati individuati i soggetti e i ruoli cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati. Si rimanda alla apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale di Ateneo dove è pubblicato il Piano di prevenzione della corruzione comprensivo della sezione "Trasparenza": <http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/disposizioni-general>

### 5.2 Piani di comunicazione aggiuntivi

Oltre agli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trasparenza, l'Ateneo redige annualmente il proprio Bilancio Sociale. Il Bilancio Sociale 2015, il quarto consecutivo redatto dall'Ateneo, è il documento con cui l'Alma Mater intende rispondere a un dovere di trasparenza verso la società e promuovere un dialogo informato con tutti gli interlocutori, interni ed esterni.

Il documento fornisce una rendicontazione integrale delle attività e delle dinamiche dell'Ateneo incentrate sulla sostenibilità non solo economica ma anche sociale e ambientale. Costituisce una rendicontazione ricca di informazioni e dati disaggregati anche a livello geografico che fa luce su tutte le sedi del Multicampus, allo scopo di alimentare il

dialogo con le istituzioni e le realtà economiche e sociali che collaborano all'insediamento universitario nei diversi territori in cui l'Alma Mater opera.

Il documento è consultabile all'indirizzo:

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

## 6 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI

### 6.1 Sistemi di valutazione e incentivazione in Ateneo

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità.

Il **personale dirigente e il Direttore Generale** sono interessati da una valutazione della prestazione individuale.

In relazione alla valutazione del Direttore Generale, lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4) prevede che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore.

La valutazione del personale dirigente prevede:

- una valutazione individuale quantitativa di obiettivi di risultato (il cosa) con le seguenti caratteristiche:
  - individuazione di un'area capo-fila per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
  - "effetto trascinamento" nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
  - individuazione delle priorità;
  - attribuzione di un peso percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.
- una valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi agiti (il come).

Il processo di valutazione si articola secondo le seguenti fasi:



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

Anche per il 2017 il piano degli obiettivi dirigenziali è affiancato da un piano di attività ordinarie, la cui valutazione rientra nella quota discrezionale del 15% della Direzione generale.

Sia la delibera CIVIT 50/2013, sia le Linee Guida per la gestione integrata della Performance di ANVUR prevedono “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.

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

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

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

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

In attesa dello sviluppo complessivo del sistema, i seguenti paragrafi riportano le componenti principali delle diverse tipologie di valutazione.

---

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

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

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

La **valutazione dei risultati** riguarda il personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 co. 3 (cat. D) del CCNL vigente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **6.3 I ruoli coinvolti nella valutazione**

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

- Il Nucleo di valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del D.lgs. 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CIVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.
- Il Consiglio di Amministrazione (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.
- Il Direttore Generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione. Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).
- I dirigenti partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un valutatore intermedio laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.
- Il responsabile di struttura di ricerca e didattica coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con i "valutatori intermedi" (si veda voce sottostante) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura che coordina direttamente e, laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto,

coordina i diversi valutatori intermedi della propria struttura per il restante personale. Assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

- La Commissione di Garanzia è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente; pertanto costituisce il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2016, è stata avviata una prima analisi tecnica e di approfondimento per aggiornare il sistema di valutazione con l'obiettivo, da un lato, di mantenere l'impianto generale del sistema precedentemente sperimentato e, dall'altro, integrarlo con alcune ipotesi di modifiche in grado di recepire le indicazioni emerse sia dalle interlocuzioni con il Collegio dei Revisori dei Conti, sia quelle formulate nelle linee guida ANVUR.

Sono in fase di definizione, d'intesa con i vertici politici e gestionali dell'Ateneo, le azioni di sviluppo e applicazione del sistema di valutazione della prestazione individuale per l'anno 2017, anche alla luce degli interventi legislativi in tema di valutazione e, in particolare, dei documenti approvati dall'ANVUR che introducono ulteriori elementi rispetto al pregresso nei concetti di performance organizzativa ed individuale.

## **7 ALLEGATI TECNICI**

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

L'allegato riporta gli indicatori di monitoraggio e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi dell'area strategica Formazione, Ricerca e Terza missione mutuati dal Piano Strategico 2016-2018 dell'Università di Bologna.

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

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2017 con relativi indicatori e target.

**INDICE DELLE TABELLE:**

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

**INDICE DELLE FIGURE:**

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