

PIANO INTEGRATO

2016-2018

Adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26.01.2016



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2016

SOMMARIO

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	7
2.1	Mandato istituzionale e missione.....	7
2.1.1	<i>Mandato istituzionale</i>	7
2.1.2	<i>Missione</i>	7
2.2	Analisi del contesto.....	8
2.3	Analisi del contesto esterno	8
2.3.1	<i>Rischi</i>	9
2.3.2	<i>Opportunità</i>	9
2.4	Analisi del contesto interno.....	10
2.4.1	<i>Punti di debolezza</i>	10
2.4.2	<i>Punti di forza</i>	11
2.5	Analisi di contesto sperimentale propedeutica al Piano Strategico 2016-2018 ...	11
2.6	Aree e Obiettivi Strategici.....	12
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	15
3.1	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	27
3.2	Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi	29
3.2.1	<i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	29
3.2.2	<i>Analisi del contesto esterno ed interno</i>	29
3.2.3	<i>Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie</i>	29
3.2.4	<i>Definizione degli obiettivi e dei piani operativi</i>	30
3.2.5	<i>Condivisione con gli organi di governo</i>	30
3.2.6	<i>Revisione del sistema</i>	31
3.2.7	<i>Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno</i>	31
3.2.8	<i>Elaborazione relazione sulla performance</i>	31
3.3	Identificazione e gestione dei <i>trade off</i>	31
3.4	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale	32
3.5	Metodologia dell'analisi del benessere organizzativo.....	33
4	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	34
4.1	Aree di attività con più elevato rischio di corruzione.....	36
4.2	Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale	38
5	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	40

5.1	Iniziative legate alla trasparenza	40
5.2	Piani di comunicazione aggiuntivi	40
6	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	41
6.1	Sistemi di valutazione e incentivazione in Ateneo	41
6.2	Sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo.....	43
6.3	I ruoli coinvolti nella valutazione.....	44
6.4	Aree di miglioramento del sistema per il personale tecnico amministrativo	45
6.5	Gestione dei rischi anticorruzione.....	46
7	ALLEGATI TECNICI	47
7.1	Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori.....	47
7.2	Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.....	47

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.

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

In attesa delle nuove *Linee generali d'indirizzo* da parte del Miur per il Piano Strategico 2016-2018, il presente Piano integrato mutua sperimentalmente le aree e gli obiettivi dal Piano Strategico 2013-2015 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. Nel corso del 2016, anche sulla base delle Linee generali d'indirizzo da parte del Miur e delle Linee guida di Anvur, l'Ateneo elaborerà il nuovo Piano Strategico 2016-2018.

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 riguardo¹. 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).

In attesa di precisazione da parte di ANVUR in merito ai contenuti e alla struttura del documento la redazione del presente Piano è da ritenersi sperimentale.

¹F. 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

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

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

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.

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

- gli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel corso dei principali incontri pubblici tenutisi dall’inizio del mandato;
- il Rapporto del Nucleo di Valutazione 2014;
- i decreti attuativi legge 240/2010;
- le linee strategiche sull’internazionalizzazione;
- la Relazione al Bilancio Preventivo 2016;
- la Relazione sulla Performance 2014
- i pareri del Nucleo di Valutazione sul Ciclo di Gestione della Performance;
- il Bilancio Sociale 2014 – “Una eredità dal passato, molti progetti per il futuro”.

2.3 Analisi del contesto esterno

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

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

2.3.1 Rischi

- le risorse pubbliche sono in consistente riduzione, incerte nei tempi di assegnazione, e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università, rendendo difficile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel medio termine;
- l’introduzione di nuovi vincoli finanziari quali il sistema di tesoreria unica presso la Banca d’Italia comporta per l’Ateneo e le sue strutture il venir meno di ulteriori risorse, quantificabili in 2,7 milioni di euro, che non viene tipicamente considerato nel dibattito pubblico;
- i limiti al turn-over definiti dal legislatore fino a tutto il 2018, rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento necessari a contenere la mobilità verso l’estero dei giovani Ricercatori;
- l’adozione di requisiti di docenza per l’accreditamento dei corsi di studio, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità di parti significative dell’offerta formativa pur in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di buone possibilità occupazionali;
- i vincoli normativi alle affittanze e agli acquisti di immobili e i vincoli finanziari più complessivi, rendono più difficile dare attuazione a un piano di miglioramento nella qualità degli spazi;
- le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio;
- permane la grave carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e quindi di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento.

2.3.2 Opportunità

- la necessità di definire soluzioni istituzionali in grado di superare i vincoli cui sono sottoposti i Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale, soprattutto per quanto concerne il reclutamento a medio-lungo termine, comporta la definizione di nuovi modelli organizzativi in grado di supportare ancora più efficacemente le relazioni di partnership tra Ateneo e mondo produttivo;
- le carenze formative degli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, incentiva l’Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni;

- la revisione del servizio sanitario regionale soprattutto per quel che riguarda l'organizzazione della rete ospedaliera, consente all'Ateneo di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali dei Dipartimenti e della Scuola di area medico-chirurgica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca;
- l'introduzione del bilancio unico, permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività;
- l'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- l'avvio del nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon2020, permette all'Ateneo di consolidare il patrimonio di partnership internazionali avviate con i precedenti programmi di ricerca comunitari ed offrirà la possibilità di mitigare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

2.4 Analisi del contesto interno

2.4.1 Punti di debolezza

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

2.4.2 Punti di forza

- le entrate per la ricerca collocano l'Ateneo nelle primissime posizioni nelle rilevazioni MIUR e Anvur, raggiungendo la prima posizione, per quel che riguarda i fondi comunitari, e attraendo quasi un quinto del totale degli undici mega atenei italiani (fonte: Rilevazione Nuclei);
- i programmi di potenziamento dell'internazionalizzazione e il forte sviluppo dei corsi di laurea interamente offerti in lingua inglese che hanno portato l'Ateneo ad avere una percentuale quasi doppia di studenti stranieri iscritti rispetto al dato nazionale e a posizionarsi al quinto posto fra le università europee per studenti *incoming* e al terzo posto per studenti *outgoing* (fonte: Commissione Europea);
- la razionalizzazione dell'offerta formativa con riduzione nel numero delle lauree triennali e aumento di quelle magistrali nonché la revisione dei corsi alla luce delle diverse esigenze manifestate dalla società che hanno consentito il rafforzamento della capacità attrattiva nei confronti degli studenti che provengono da altre regioni e il mantenimento di una equilibrata distribuzione dei corsi e degli studenti nei Campus;
- le procedure di reclutamento e progressione di Professori e Ricercatori che hanno prestato particolare attenzione alla qualità della ricerca dei neoassunti e dei neopromossi nonché il potenziamento delle chiamate dirette dall'estero, hanno consentito il posizionamento al primo posto negli specifici indicatori Anvur per il riparto della quota premiale FFO;
- le procedure di reclutamento e progressione del personale tecnico-amministrativo che si sono caratterizzate per una crescente attenzione all'inserimento di figure connotate da elevate professionalità in linea con le esigenze dell'Ateneo e delle strutture;
- l'equilibrata gestione economica che ha consentito all'Ateneo di mantenere un indicatore di sostenibilità finanziaria superiore ai vincoli ministeriali (valore UNIBO 2014 pari a 1,2 a fronte di un limite ministeriale di 1) senza aumentare i contributi studenteschi e che ha portato all'attribuzione del livello più alto di risorse per il reclutamento del personale e le progressioni di carriera tra le università italiane.

2.5 Analisi di contesto sperimentale propedeutica al Piano Strategico 2016-2018

Come previsto dalle Linee Guida Anvur, l'analisi di contesto per la pianificazione strategica 2016-2018 avrà come punto di partenza i risultati dei processi di valutazione e autovalutazione attualmente definiti da Anvur. L'utilizzo preferenziale delle basi informative predisposte da Anvur fornirà gli opportuni confronti rispetto al contesto nazionale, al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, e di individuare gli ambiti di miglioramento strategico. Alle informazioni fornite da Anvur, l'Ateneo affiancherà i risultati del precedente processo di pianificazione strategica, oltre che le analisi e le indicazioni provenienti dal Rapporto annuale del Nucleo di Valutazione.

2.6 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” e “Ricerca”. Queste ultime accolgono gli obiettivi formulati nel Piano Strategico 2013-2015 di Ateneo. Inoltre è stata individuata l’area strategica denominata “Piano Direzionale” allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi trasversali alle due Aree Formazione e Ricerca e funzionali al miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’organizzazione e dei processi. La produzione sperimentale del primo Piano Integrato prende a riferimento la Pianificazione Strategica 2013-2015. Tale esercizio di pianificazione strategica non organizza ancora gli obiettivi di “terza missione” in un’area strategica indipendente da didattica e ricerca. Nel ramo “Piano Direzionale” viene monitorata anche l’attività che ha carattere permanente e ricorrente mappata tramite i principali servizi offerti dall’Ateneo.

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

Al terzo livello 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.

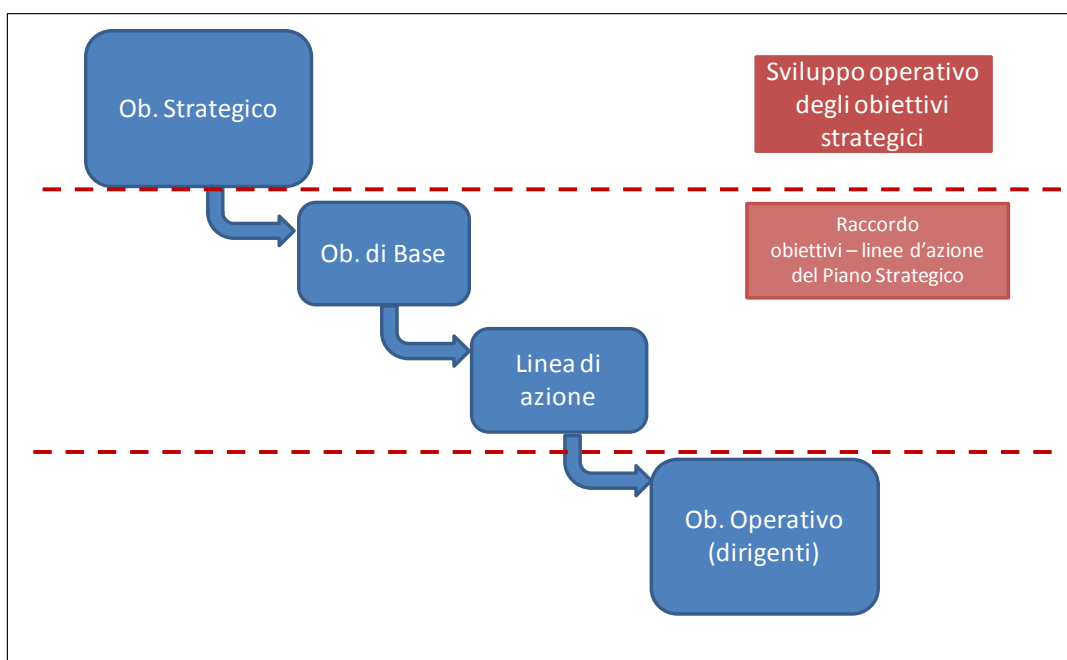


Figura 1- Sviluppo operativo degli obiettivi strategici

Alcuni obiettivi operativi hanno un collegamento diretto con le aree strategiche Formazione e Ricerca, 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 secondo livello (obiettivi strategici).

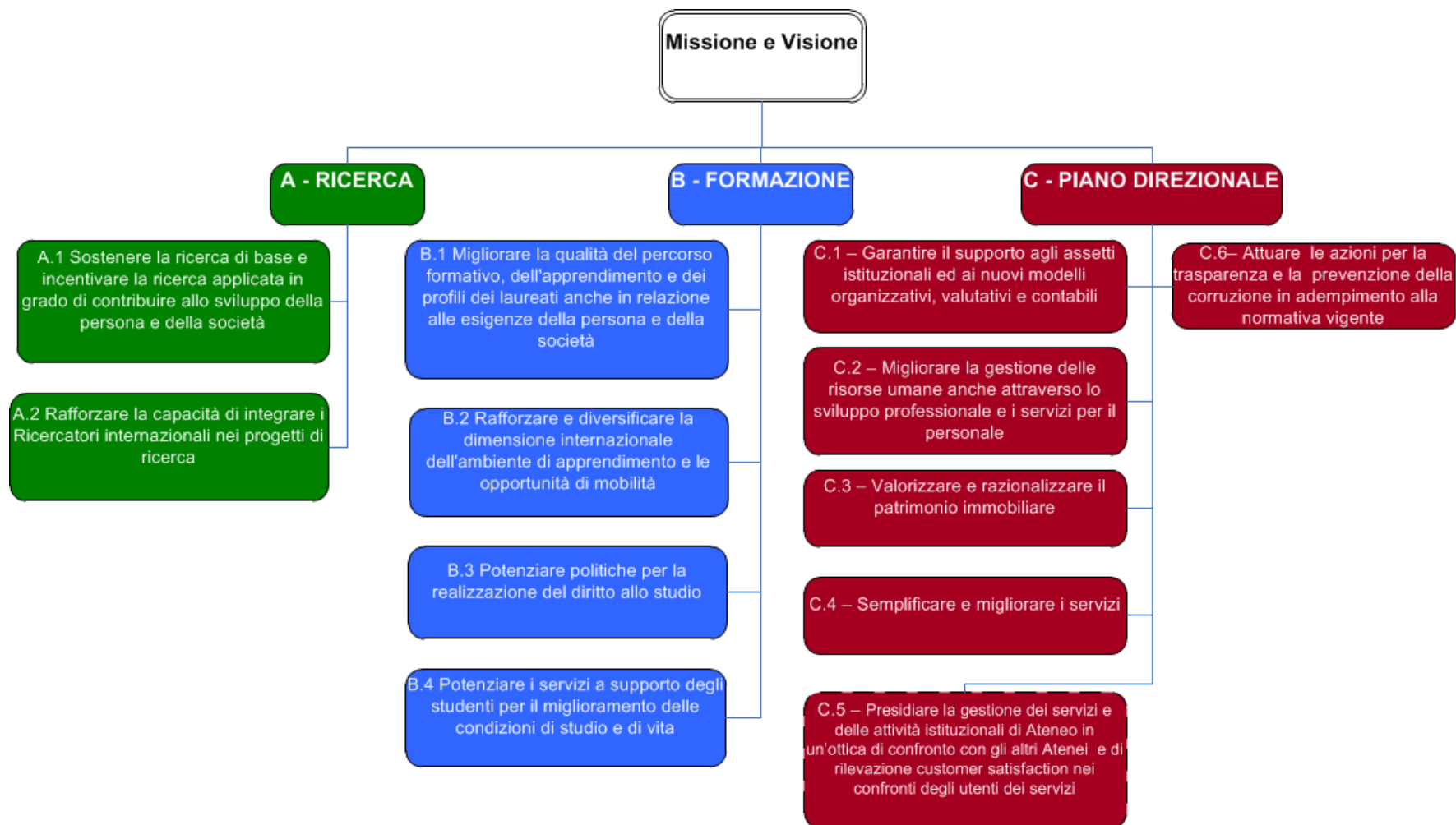


Figura 2 - Albero della Performance

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa sia il miglioramento negli indicatori relativi agli obiettivi di formazione e ricerca 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 e ricerca. 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 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". In un'ottica di miglioramento continuo nel 2016 proseguirà la definizione di ulteriori strumenti di "customer satisfaction" interni ed esterni e come attività a regime. In particolare le Aree si soffermeranno sul miglioramento dei servizi erogati tenendo conto dei risultati emersi dalle precedenti rilevazioni.

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

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

Obiettivi strategici Area Formazione			
B.1 - Migliorare la qualità del percorso formativo, dell'apprendimento e dei profili dei laureati anche in relazione alle esigenze della persona e della società		B.2 - Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.01 Percentuale di abbandoni al primo anno	Percentuale inferiore alla media dell'ultimo triennio	F.09 Percentuale di studenti che acquisiscono una certificazione linguistica	Superare la media dell'ultimo triennio
F.02 Percentuale laureati in corso	Superare la media dell'ultimo triennio	F.10 Numero corsi di studio internazionali	45 corsi attivati
F.03 Grado di soddisfazione dei laureandi	Superare la media dell'ultimo triennio	F.11 Studenti iscritti con curriculum internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
F.04 Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea	Migliorare di un punto percentuale il differenziale tra Unibo e i Grandi Atenei	F.12 Studenti di scambio incoming	Mantenere il valore dell'a.a. 2011/12
F.05 Percentuale di studenti soddisfatti delle infrastrutture	Mantenimento del valore dell'a.a. 2012/2013	F.13 Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero	Superare la media dell'ultimo triennio
F.06 Percentuali di studenti iscritti residenti fuori regione	Mantenimento del valore dell'a.a. 2012/2013	F.14 Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	Superare la media dell'ultimo triennio
F.07 Placement ad un anno dalla laurea nei corsi istituzionali	Mantenere le differenze con i Grandi Atenei	F.15 Dottorandi con esperienza internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
F.08 Volumi finanziari dei corsi professionalizzanti	Superare la media dell'ultimo biennio		

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

Obiettivi strategici Area Formazione			
B.3 - Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio		B.4 - Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita	
Indicatori	Target triennale	Indicatori	Target triennali
F.16 Volume delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Mantenere costanti le regole per l'accesso alle misure di sostegno premiale	F.18 Servizi attivati per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita degli studenti, anche in partnership con soggetti pubblici e privati	Mantenere i servizi attivati
F.17 Volume delle risorse impiegate a favore degli studenti in base al merito e alla condizione economica	Mantenere costanti le regole per l'accesso alle misure di sostegno		

Tabella 4 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1 – C.6.

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

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

Indicatori

K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.5 raggiunti e Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati nella tabella che segue)

Target annuale

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

C.6 Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente

Indicatori

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

Target annuale

Maggiore del 50%

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

CONTABILITÀ		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tempo medio di pagamento fornitori	Tempo medio intercorrente dalla data riportata sulla fattura e l'effettivo pagamento dei fornitori	Non superiore a 60 gg
COMUNICAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia comunicazione verso l'esterno	Nr. visitatori sito internet d'Ateneo/personale strutturato più studenti ²	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (160,6)
PERSONALE		
<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%, non superiore al 6%
<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. ²	In media con gli atenei partecipanti
SERVIZI SOCIALI E WELFARE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (38,5%)

APROVVIGIONAMENTI

² 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

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Costo telefonia fissa per persona	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale d'ateneo (docenti+TA+assegnisti+dottorandi) ^{2 3}	Non superiore al valore GP 2014 (65,92)
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 ³	non superiore a valore 2014 ⁴ (298,2 euro)
Costo pulizia al metro quadro	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi aperti ^{2 3}	non superiore a valore 2013 ⁵ (8,9 euro)
Costo energia elettrica al mq	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni ²	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,1)
Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq	Totale Impegnato ⁶ di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni ²	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 (38,3)
Consumo gas e teleriscaldamento al mq	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,9)
	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	Non superiore al valore medio ultimo triennio

³ L'indicatore verrà corretto deflazionandolo

⁴ Anno di attivazione della nuova convenzione di telefonia mobile

⁵ Anno di centralizzazione del servizio di pulizie

⁶ Nel totale impegnato sono compresi i costi di investimento sulle infrastrutture per il teleriscaldamento

		(60,5)
--	--	--------

SISTEMI INFORMATIVI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. ²	In media con gli atenei partecipanti

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

ORIENTAMENTO IN USCITA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Rapporto tra gli studenti iscritti e il n° di aziende associate al servizio di placement	Non superiore al valore medio ultimo triennio (7)

INTERNAZIONALIZZAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) (corsi dottorato)	Iscritti con cittadinanza estera ai corsi di dottorato / Iscritti ai corsi di dottorato ²	Non inferiore al valore GP
Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) (corsi laurea)	Iscritti con cittadinanza estera ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea ²	Non inferiore al valore GP
Attrattività Università	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea ²	Non inferiore al valore GP
Internazionalizzazione studenti propri	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea ²	Non inferiore al valore GP

SUPPORTO ALLA RICERCA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia ufficio brevetti	N° Brevetti da ricerca autonoma o commissionata di cui l'ateneo assume la titolarità totale o parziale / N° docenti, ricercatori assegnisti e dottorandi	Non inferiore al valore 2014 (12,6%)
Efficacia raccolta fondi nazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca nazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei
Efficacia raccolta fondi internazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca internazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei
Efficacia raccolta fondi complessiva comprensiva dei contratti c/terzi	Efficacia raccolta fondi nazionali + efficacia raccolta fondi internazionali (al lordo dei contratti c/terzi)	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei

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

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

In relazione agli indicatori legati all'obiettivo C.5 dell'area strategica "Piano Direzionale" si segnala che, ove possibile, sono stati mutuati dal "Progetto Good practice"⁷, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2014, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente.

Gli indicatori individuati sono nella Tabella 6, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento 2014
Quota premiale ricerca FFO media per docente. Metrica: 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. Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2014) hanno acquisito crediti all'estero	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.
Numero di laureati in corso. Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2014).	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio

Tabella 6 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014

Inoltre all'interno del suddetto contratto è stata definita una modalità di erogazione dell'Indennità Mensile Accessoria al personale appartenente alle categorie contrattuali B-C-D, finalizzata a promuovere un miglioramento dei livelli di efficienza e di efficacia dell'Amministrazione e della qualità dei servizi nonché a incentivare la continuità lavorativa e l'effettività della prestazione. Tale indennità viene corrisposta, in considerazione dei risultati positivi relativi alla qualità della didattica e della ricerca raggiunti nell'anno 2013 attestati dal fatto che l'incidenza dell'Ateneo di Bologna sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) (L. 1/2009) risulta superiore rispetto all'incidenza sulla quota storica.

⁷ Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practices, 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 Metrica: rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota storica FFO Unibo su totale parte storica FFO".	maggiore di 1

Tabella 7 - 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 assegnati al personale dirigenziale

Il piano degli obiettivi dirigenziali 2016 costituisce il nucleo del Piano Direzionale ed è strettamente integrato con il Piano strategico (soprattutto in relazione a ricerca e didattica). E' stato definito a partire dalle Linee di attività del Direttore generale attribuite per il triennio 2013-2015 dal Consiglio di Amministrazione e in linea con quanto previsto dalla programmazione triennale presentata al MIUR.

E' importante premettere che la programmazione delle attività, ed in particolare degli obiettivi dirigenziali, per l'anno 2016 è avvenuta essenzialmente sotto il profilo della continuità dei grandi progetti in corso, in considerazione dell'avvicendamento della *governance* di Ateneo avvenuto a partire dal 1° novembre 2015.

La fase di programmazione è complessa per la concomitanza dei seguenti elementi:

- insediamento dei nuovi vertici;
- passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale con tutte le conseguenti attività di configurazione e migrazione correlate.

Gli obiettivi dirigenziali sono stati individuati parallelamente alla definizione del bilancio preventivo 2016 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. Il piano contiene 29 obiettivi complessivamente attribuiti ai 13 dirigenti in servizio nel 2016. Le azioni che saranno intraprese nel 2016 hanno avuto come riferimento prioritario il Piano strategico di Ateneo e il Piano di semplificazione presentato in Consiglio di Amministrazione il 27 maggio 2014.

Sarà cura della nuova *governance*, alla luce della fase di elaborazione dei nuovi obiettivi strategici, introdurre gli eventuali elementi integrativi al piano degli obiettivi senza compromettere la fase di programmazione già avviata. Questa attività potrà svolgersi, come di consueto, durante l'attività di monitoraggio degli obiettivi che si svolgerà a metà anno.

La maggior parte degli obiettivi che non hanno tale riferimento sono da ricondursi a specifici ambiti normativi o al presidio di alcuni aspetti più delicati legati alla nuova organizzazione (valutazione, contabilità economico patrimoniale, fatturazione elettronica, spazi e logistica, trasparenza e anticorruzione).

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

- prosecuzione eventuali grandi progetti già in atto;

- servizi integrati per la gestione multicampus sul modello del punto unico di servizio già perseguito in questi anni;
- semplificazione gestionale sia in relazione ai grandi processi trasversali, sia con riferimento ai piccoli processi di prassi quotidiana, con il fine di rendere il più possibile fluidi i flussi di lavoro anche con particolare attenzione all'equilibrio tra strutture decentrate e amministrazione generale;
- stabilizzazione dell'organizzazione con impegno a ridurre i tempi di risoluzione delle problematiche operative senza diminuire la qualità del servizio erogato (*customer satisfaction*). Proseguire con il potenziamento delle rilevazioni su servizi non ancora rilevati e lavorare sul miglioramento dei servizi a seguito anche delle rilevazioni effettuate;
- *spending review*;
- incremento delle entrate;
- riequilibrio dei carichi di lavoro e formazione su aree ben individuate (es. sviluppo delle capacità di gestione a tutti i livelli di responsabilità – non solo dirigenti e quadri; lingua inglese) con particolare attenzione all'assetto multicampus;
- potenziamento dei servizi a supporto della ricerca.

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 2016 (con relativi indicatori, target, piani operativi e collegamenti agli obiettivi strategici) è riportato nell'allegato 2 al presente Piano.

3.2 Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi

3.2.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione

L'identità dell'organizzazione è definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano Strategico" al fine di delineare il contesto strategico e valoriale dell'Ateneo. La Missione e la Visione dell'Ateneo sono proposte dal Rettore e condivise con tutti gli Organi Ausiliari di Ateneo, approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere favorevole del Senato Accademico. Ad oggi la Missione e la Visione sono state definite nel Piano Strategico 2013 – 2015 e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano Strategico.

3.2.2 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".

3.2.3 Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie

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

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

Gli obiettivi strategici delle aree strategiche "Formazione" e "Ricerca" sono stati mutuati dal Piano Strategico 2013 – 2015.

Per definire il Piano Strategico 2013-15, l'Ateneo ha scelto di sviluppare una Mappa Strategica attraverso il metodo della Scheda di Valutazione Bilanciata (Balanced scorecard). Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Alma Mater e ai vincoli normativi ad oggi in vigore (legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, legge 43/2005), sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti del Piano.

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

Per definire la mappa strategica sono stati individuati gli indirizzi strategici che esprimono le linee guida alle quali l'Ateneo intende ispirarsi. Questi ultimi sono stati articolati in obiettivi di base che indicano le modalità di realizzazione degli stessi indirizzi. Per ciascun obiettivo di base sono individuate una o più linee di azione amministrative da attuare. Le azioni amministrative rappresentano gli indirizzi politici da attuare mediante il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali.

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

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

3.2.4 Definizione degli obiettivi e dei piani operativi

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

L'iter e il confronto tra dirigenti per la definizione del piano obiettivi 2016 è partito nel mese di giugno 2015, per poter prevedere obiettivi e azioni coerenti con il Piano Strategico e sostenibili rispetto al bilancio preventivo 2016 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.

3.2.5 Condivisione con gli organi di governo

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

3.2.6 Revisione del sistema

La revisione del sistema è frutto delle evidenze emerse in sede di monitoraggio del “Piano strategico”, del “Piano direzionale” e della fase di Analisi di contesto (si veda Paragrafo 3.2.2.).

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.

3.2.7 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.

3.2.8 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.

3.3 Identificazione e gestione dei *trade off*

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.

L'attuale pianificazione strategica, 2013-2015, seppure contemplando nella definizione degli obiettivi e delle linee operative l'identificazione e la gestione dei *trade-off*, non ne esplicita nei documenti programmatici l'ottimizzazione. Pur in assenza di una esplicitazione nel Piano Strategico, nella fase di definizione degli obiettivi operativi dei dirigenti viene effettuata una microanalisi degli obiettivi con la conseguente gestione degli eventuali *trade-off*.

La futura fase di pianificazione strategica 2016-2018 esplicherà i compromessi possibili fra obiettivi diversi e fra il raggiungimento di obiettivi di discontinuità ed il perseguimento di attività ordinarie. Si tratta chiaramente di un tema complesso, molto importante in una fase di contrazione delle risorse finanziarie e di limitazione del turn-over delle risorse umane.

3.4 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.

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

Il bilancio di previsione 2016 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 del personale al 60% delle cessazioni dell'anno precedente per tutto il triennio di riferimento;
- confermare per il 2016 le assegnazioni per le strutture didattiche e di ricerca al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica. Nel 2016 le dotazioni (Funzionamento, Budget Didattica/servizi agli studenti e Budget Integrato Ricerca) sono integrate di 150 mila euro per effetto dell'introduzione dei limiti alle variazioni negative;
- confermare le risorse destinate a garantire i servizi a favore degli studenti, nonostante l'Ateneo non abbia aumentato le contribuzioni studentesche, al netto dell'adeguamento del 1,5% già previsto per la tasa ministeriale;
- prevedere un intervento a favore degli studenti per compensare i minori esoneri determinati dall'introduzione dell'ISEE;
- prevedere un intervento ulteriore a favore delle attività di ricerca per il 2016

- garantire il fondo per il salario accessorio nei limiti massimi previsti dalla norma e ulteriori risorse per il PTA per circa 800mila euro

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.

3.5 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.

A conclusione dell'analisi, sempre nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse, attraverso una migliore gestione delle risorse di personale si realizzeranno le azioni orientate alla formazione e all'ascolto. In particolare si segnala la conferma del progetto formativo per lo sviluppo delle competenze gestionali e supporto al ruolo rivolto ai responsabili intermedi (ovvero i responsabili di secondo livello nelle strutture come ad esempio i capi settore, i coordinatori tecnici, i responsabili amministrativo gestionali ecc) avviato nel corso del 2013. Il progetto, attraverso un percorso comune, su determinate competenze di ruolo, trasversali, necessarie, ma non esaustive rispetto al lavoro specifico di ciascuno (tenuto conto dell'ampiezza e diversità dei ruoli coinvolti) ha la finalità di favorire l'acquisizione e/o il consolidamento di alcune competenze che assumono rilievo per la direzione generale poiché rappresentano delle aree di valore a cui tendere ed uno stimolo per i partecipanti circa un maggior approfondimento o un collegamento ad altre competenze.

Il progetto sarà volto a fornire strumenti per valorizzare il sapere condiviso, favorire la collaborazione attiva e affrontare e risolvere i problemi attraverso laboratori incentrati sul «lavoro collaborativo» ed utilizzati per promuovere la coesione e valorizzare il lavoro di squadra. L'idea alla base è quella di investire sulle competenze legate all'esercizio del ruolo, con particolare attenzione ai temi della gestione dei collaboratori e al miglioramento dei servizi offerti. In via sperimentale, i percorsi proposti potranno prevedere il coinvolgimento dei vice responsabili e/o dei responsabili di ufficio per favorire la valorizzazione del gruppo di lavoro e la formazione dei più stretti collaboratori per lo sviluppo delle competenze legate all'organizzazione del lavoro e dei servizi.

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/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione-1>

Si forniscono di seguito gli elementi essenziali che caratterizzano il processo di analisi del rischio corruttivo dell'Ateneo.

La gestione del rischio è preliminare e fondamentale ai fini del programma di attività del Piano. In sintesi consiste nell'esaminare l'organizzazione, le sue regole e le sue prassi di funzionamento in termini di "possibile esposizione" al fenomeno. Come chiaramente esprime il Nuovo Piano Nazionale Anticorruzione del 2015, il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico 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 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). Il processo di gestione del rischio riguarda tutti i livelli organizzativi; è graduale e di miglioramento continuo; non consiste in un'attività di tipo ispettivo o con finalità repressive; non implica valutazioni sulla qualità degli individui ma su eventuali disfunzioni a livello organizzativo (v. pag. 15 Piano Nazionale Anticorruzione del 2015)

La gestione del rischio avviata nell'anno 2013 è avvenuta in una prima fase ricostruendo il sistema organizzativo, con particolare attenzione alle aree sensibili nel cui ambito possono potenzialmente verificarsi episodi di corruzione, mediante una valutazione probabilistica e quindi un sistema di gestione del rischio. Il processo comincia innanzi tutto dalle aree qualificate già a rischio dalla Legge n. 190/2012 riportate in sintesi: autorizzazione e concessione, scelta del contraente, concessione contributi e vantaggi economici di qualsiasi genere, concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale; procede gradualmente in altre aree in relazione alle caratteristiche peculiari delle attività istituzionali dell'Ateneo.

La metodologia utilizzata, implementata mediante gli allegati al Primo Piano Nazionale ancora in vigore, è desunta dai principi e linee guida UNI ISO 31000 – 2010, che rappresentano l'adozione italiana della norma internazionale ISO 31000.

L'intero processo di gestione del rischio richiede la partecipazione e l'attivazione di meccanismi di consultazione con il coinvolgimento dei dirigenti per le rispettive aree di competenza.

Il responsabile della prevenzione convoca e coordina le riunioni dei dirigenti illustrando la normativa, il Piano Nazionale, le misure obbligatorie, la metodologia di gestione del rischio; acquisisce una prima planimetria dell'ente, ossia una mappatura di chi fa cosa nell'Ateneo bolognese, organizzazione grande e complessa, utilizzando la mappatura dei procedimenti realizzata ai fini della trasparenza. Con l'ausilio dell'allegato 2 al Piano Nazionale (elenco minimale di attività a rischio) è avviata la riflessione per individuare gli uffici che svolgono questo tipo di attività e che effettuano la valutazione del rischio utilizzando l'allegato 5 al Piano Nazionale. Quest'ultimo consiste in una tabella (da usare per ogni singola attività) che in una colonna riporta gli indici di valutazione delle probabilità (es: la maggiore o minore discrezionalità, la rilevanza esterna, la complessità, il valore economico, i controlli) e nell'altra colonna riporta gli indici di valutazione dell'impatto (es: la percentuale di personale utilizzato per l'attività, eventuali sentenze e articoli pubblicati su giornali in relazione a fenomeni corruttivi negli ultimi 5 anni, il livello/ruolo al quale si può collocare il rischio); per ogni indice ci sono 5 risposte con una scala di valori da 1 a 5. Il grado di rischio è determinato dal prodotto delle due medie rispettivamente del valore della probabilità e del valore dell'impatto. Tale valutazione è finalizzata alla programmazione di misure utili a ridurre le probabilità di rischio, con indicazione degli obiettivi, tempistica e responsabili.

Il responsabile della prevenzione della corruzione in una prima fase d'intesa con il direttore generale ha individuato gruppi di lavoro trasversali, coinvolgendo in prima istanza i dirigenti e i collaboratori che si occupano di materia del personale, di contratti e dei servizi agli studenti.

Successivamente si svolgono le riunioni con sottogruppi per materie al fine di compiere l'istruttoria di valutazione del rischio e di individuazione delle misure secondo la metodologia indicata dal Piano Nazionale e appena descritta.

Successivamente si condivide il lavoro con gli altri dirigenti per il confronto e per affinare l'analisi di tutte le attività.

In una fase di prima applicazione, nell'anno 2013, i risultati dell'istruttoria condivisa e svolta in team hanno condotto all'individuazione dei procedimenti con maggiore esposizione al rischio corruttivo nell'ambito dell'amministrazione generale.

Come indicato nello stesso Piano Nazionale, gradualmente sono inserite in sede di aggiornamento annuale del Piano Triennale, ulteriori attività individuate.

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.

La fine dell'anno 2015 è stata caratterizzata dal cambio della governance nell'Ateneo Bolognese. A ottobre sono stati rinnovati gli organi di indirizzo e strategici principali (Rettore,

Prorettori e Delegati). E' in corso il rinnovo del Direttore Generale la cui selezione si prevede che si concluda nella primavera dell'anno 2016. E' quindi in corso un mutamento radicale degli organi che potrebbero cambiare l'organizzazione interna. Per questa ragione l'Ateneo Bolognese in un'ottica di razionalizzazione e qualità delle attività, ritiene utile programmare negli anni 2017e 2018, con avvio nell'anno 2016, la complessa mappatura dei processi e gestione del rischio in modo più dettagliato e approfondito. Come richiesto dal Nuovo Piano Nazionale del 2015, tale attività è realizzata grazie alla responsabilizzazione degli uffici delle aree dell'amministrazione (v. pag. 12, lett.d) del Piano Nazionale del 2015). Nell'organizzazione dell'Università di Bologna, complessa e articolata in Aree amministrative organizzate per funzioni, tale attività sarà svolta da un gruppo di lavoro stabile in cui siano integrate le diverse competenze maturate nell'Ateneo e con il costante coordinamento fra la materia di prevenzione della corruzione e gli interventi di miglioramento organizzativo operati in altri uffici (es: performance, controllo di gestione, buone pratiche, staff ai controlli interni – OIV, sistemi informativi di organizzazione del personale). Un successivo atto di indirizzo specifica il modello che deve tener conto delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione e in sintesi: conoscenze e risorse disponibili; esistenza di basi di partenza (documenti di ricognizione procedimenti amministrativi; legami con i servizi; sistemi di controllo di gestione; carta dei servizi; buone pratiche; ambiti di responsabilità dei direttori di dipartimento; attività dei dipartimenti e responsabilità connesse); coinvolgimento dei responsabili delle attività mediante interviste agli addetti ai processi; criteri di identificazione dei rischi elastici e adeguati al contesto (vedi pag. 18, 19 e 20 del Piano Nazionale Anticorruzione del 2015).

Come prevede il Piano Nazionale 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. In un'organizzazione complessa come l'Università di Bologna la razionalizzazione degli interventi in questo campo, l'integrazione e il coordinamento di tutti i sistemi che tendono per fini diversi e anche indirettamente a mappare le attività e le responsabilità, sono necessarie per ottimizzare le risorse dedicate. Conseguentemente dal 2016 tutti i Dirigenti e i responsabili di Settore informano il responsabile della Prevenzione della Corruzione dell'avvio dei progetti che vanno in questa direzione, in modo da poter consentire il coordinamento necessario per osservare le direttive del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione.

4.1 Aree di attività con più elevato rischio di corruzione

In questo paragrafo sono indicate le attività più esposte al rischio, classificate in relazione alle aree tematiche e/o dirigenziali, anche articolate in settori. Sono indicate le attività in ordine decrescente (in base al grado di rischio calcolato secondo il paragrafo precedente), dall'attività più esposta a quella meno esposta all'interno dell'area stessa.

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

Area Persone e Organizzazione

- Settore Stato Giuridico Docenti, Ufficio Concorsi Docenti:

- selezione docenti ex art. 2, L. 240/2010

- Settore Reclutamento e Selezione:

- concorsi per il personale tecnico amministrativo

- Settore Didattica e Contratti – Ufficio Ricercatori a Tempo Determinato e CEL:

- selezione ricercatori a tempo determinato

- Settore Programmazione Mobilità – Ufficio Inclusione e tutela lavorativa T. A:

- selezione per disabili e quote obbligatorie

- Settore Didattica e Contratti – Ufficio Ricercatori a Tempo Determinato e CEL:

- selezione collaboratori linguistici

Settore Reclutamento e Selezione:

- selezioni per affidamento di incarichi con contratti di natura occasionale o coordinata e continuativa (art. 7, comma 6 del Dlgs. N. 165/2001)

Area tematica Appalti

- Area Edilizia e Logistica:

- Affidamento di lavori in economia – per importi fra i 20.000 e 200.000 euro

- Area Edilizia e Logistica:

- Affidamento di lavori diretti – per importi inferiori a 20.000 euro

- Area Edilizia e Logistica:

- Affidamento di lavori per gli atti tecnici della fase di progettazione di gara

- – per importi fra 200.000 e 1.000.000 euro

- Area Edilizia e Logistica:

- Affidamento di servizi di ingegneria – per importi inferiori a 40.000 euro

- Tutte le aree, scuole, dipartimenti, vicepresidenze e altre strutture assimilate:

- 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 per gli atti tecnici (es: capitolato tecnico) in fase di progettazione di gara – 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

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.

Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico

- Settore Dottorato:

- ammissione ai corsi di dottorato
- **Settore Unità di Processo Knowledge Transfer Office - KTO:**
- deposito domande di brevetto per invenzione industriale con contestuale affidamento di incarico

Area tematica servizi agli studenti

- AFORM - Settore Diritto allo studio ; AREE di CAMPUS :

- concessione di benefici agli studenti
- **AFORM - Settore Diritto allo studio ; AREE di CAMPUS :**
- concessione di risorse alle aggregazioni studentesche

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.

Area Relazioni Internazionali

- concessione di borse di mobilità in entrata e in uscita destinate a studenti nazionali e internazionali
- concessione di esenzione dal pagamento dei contributi studenteschi

4.2 Raccordo con la pianificazione della Performance organizzativa e individuale

Il Direttore Generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e la pianificazione della performance. Nel Piano Direzionale è stato individuato uno specifico obiettivo con lo scopo di definire misure gestionali e azioni che, anche mediante la ridefinizione dei processi, migliorino il controllo ai fini dell'anticorruzione ed una maggiore trasparenza delle aree di attività più sensibili e maggiormente a rischio. Inoltre, 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 erogati⁸. 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

⁸ Si veda il ["Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale"](#)

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.

Per quanto riguarda la Performance individuale il Direttore Generale ha individuato uno specifico obiettivo in seno all'Area Servizi Documentali e Dipartimentali relativo al miglioramento dei controlli finalizzati a prevenire i fenomeni corruttivi.

Nel rispetto delle direttive dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (v. p. 8 e pag. 13 Piano Nazionale 2015), gradualmente le misure di prevenzione di corruzione saranno tradotte in obiettivi organizzativi e individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti. Attualmente la corrispondenza riguarda alcuni obiettivi dell'Area Affari Generali che si occupa di contratti e dell'Area Persone e Organizzazione

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

Nel corso dell'anno saranno pianificati ed organizzati incontri con il personale di Ateneo e gli stakeholder per la condivisione e l'illustrazione del Piano Strategico di Ateneo e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Come già fatto negli scorsi anni dal precedente direttore generale, è intenzione dell'Ateneo proseguire le attività di confronto fra il dirigente di vertice e tutto il personale.

Come hanno già dimostrato le esperienze passate la partecipazione attiva di tutti gli attori consente una condivisione dei principi alla base della trasparenza e degli obiettivi dell'amministrazione volti al miglioramento dell'efficacia e efficienza dei servizi.

Maggiori dettagli per quanto riguarda le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza sono esplicitati nel "Programma per la Trasparenza 2016-18" consultabile all'indirizzo:

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

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 2014, il terzo 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 2016 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 annuale⁹ e permanente¹⁰, 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.

⁹ La valutazione viene espressa con cadenza annuale.

¹⁰ 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.

Sono in fase di definizione, d'intesa con i nuovi vertici politici e gestionali dell'Ateneo, le azioni di sviluppo e applicazione del sistema di valutazione della prestazione individuale per l'anno 2016, anche alla luce degli interventi legislativi in tema di valutazione e, in particolare, dei documenti approvati dall'ANVUR che introducono elementi nuovi rispetto al progresso nei concetti di performance organizzativa ed individuale.

6.5 Gestione dei rischi anticorruzione

Il sistema di misurazione e valutazione recepisce quanto previsto dall'art. 9 lettera d) D.lgs 150/2009 e l'integrazione con il programma della trasparenza e integrità. In particolare l'Ateneo si è dotato di uno strumento di programmazione delle misure da realizzare al fine di prevenire fenomeni corruttivi con l'approvazione del Piano Triennale di Prevenzione della corruzione 2013-2015. Infine nel Piano anticorruzione 2013-2016 è indicato che ai dirigenti compete anche la responsabilità delle misure individuate nel processo di gestione del rischio di corruzione e delle altre misure obbligatorie individuate nel Piano. Il Direttore Generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e il piano triennale della performance.

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 e Ricerca mutuati dal Piano Strategico 2013-2015 dell'Università di Bologna.

7.2 Scheda assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

La scheda contiene l'elenco obiettivi assegnati ai dirigenti per il 2016 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	17
Tabella 3 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area formazione	18
Tabella 4 - Indicatori associati agli Obiettivi strategici dell'area Piano Direzionale C.1 – C.6..	19
Tabella 5 - Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.5.....	21
Tabella 6 - Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014	26
Tabella 7 - Indicatore Indennità Mensile Accessoria.....	27

INDICE DELLE FIGURE:

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