

PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE  
2024-2026



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale

Area del Personale

Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione

Unità Professionale Prevenzione Corruzione e Trasparenza

Via Zamboni, 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2024

<b>1</b>	<b>SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Principali dati dimensionali dell'Ateneo .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Valore pubblico .....</b>	<b>7</b>
2.1.1	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria.....	7
2.1.2	Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini .....	13
2.1.3	Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....	14
2.1.4	Obiettivi di Valore Pubblico .....	15
<b>2.2</b>	<b>Performance.....</b>	<b>18</b>
2.2.1	Performance Organizzativa di Ateneo .....	18
2.2.2	Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale .....	25
2.2.3	Performance organizzativa di struttura (Dipartimenti e delle strutture ex art. 25) .....	26
2.2.4	La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	27
<b>2.3</b>	<b>Rischi corruttivi e trasparenza .....</b>	<b>30</b>
2.3.1	Parte Generale – Soggetti - Formazione del piano/sezione – obiettivo strategico - integrazione con strumenti programmatici e modalità di coordinamento per il PIAO .....	30
2.3.2	Contesto esterno .....	33
2.3.3	Contesto interno - Mappatura dei processi.....	34
2.3.4	Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi .....	35
2.3.5	Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative .....	36
2.3.6	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure e Riesame .....	38
2.3.7	Misure generali .....	39
2.3.8	Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio .....	51
2.3.9	Misure specifiche di contesto .....	57
<b>3</b>	<b>ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>Struttura organizzativa .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>Organizzazione del lavoro agile .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3</b>	<b>Piano triennale dei fabbisogni di personale .....</b>	<b>77</b>
3.3.1	Consistenza organico .....	78
3.3.2	Programmazione strategica delle risorse umane .....	80
3.3.2.1	Linee guida per la programmazione del personale .....	81
3.3.3	Formazione del personale .....	91

---

4	MONITORAGGIO.....	100
4.1	Processi e Modalità .....	100
4.2	Strumenti .....	101
5	ALLEGATI .....	102
5.1	Scheda obiettivi Strategici /indicatori.....	102
5.2	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore generale .....	102
5.3	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore generale .....	102
5.4	Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali .....	102
5.5	Scheda obiettivi di performance organizzativa a supporto della valutazione dei Dirigenti .....	102
5.6	Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti .....	102
5.7	Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 25 .....	102
5.8	Attività 2024 Piano delle Azioni positive .....	102
5.9	Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance .....	103
5.10	Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2023.....	103
5.11	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati .....	103
5.12	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto .....	103
6	INDICE DELLE FIGURE .....	104
7	INDICE DELLE TABELLE .....	105



# 1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

## 1.1 Principali dati dimensionali dell'Ateneo

Nome Amministrazione	ALMA MATER STUDIORUM - Università di Bologna
Sede legale	Via Zamboni, 33 - 40126 Bologna, Italia
Contatti	PEC: <a href="mailto:scriviunibo@pec.unibo.it">scriviunibo@pec.unibo.it</a>
Codice fiscale / Partita IVA	C.F. 80007010376/ P.I. 01131710376
Sito internet	<a href="http://www.unibo.it">www.unibo.it</a>

L'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna ha origini molto antiche che la indicano come la prima Università del mondo occidentale. La sua storia si intreccia con quella di grandi personaggi che operarono nel campo della scienza e delle lettere ed è riferimento imprescindibile nel panorama della cultura europea. Si estende geograficamente su Bologna e sui 4 Campus di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Oggi è una comunità di ricerca e formazione cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità i docenti, gli studenti e il personale tecnico-amministrativo.

Nell'anno accademico 2022/2023 hanno scelto l'Università di Bologna oltre 96.000 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più attrattivi del Paese. Sono a disposizione per tutte le attività dell'Ateneo 1.031.023 mq di spazio. La struttura organizzativa è articolata in 31 Dipartimenti, 24 strutture interdipartimentali di ricerca e formazione e 18 aree amministrative (gennaio 2024) in cui lavorano complessivamente 3.382 docenti e ricercatori, 3.235 tecnici – amministrativi e collaboratori linguistici.

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra gli atenei italiani nel riparto della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per le università, effettuato dal MUR per il 2023. Per la prestigiosa rilevazione internazionale "World University Ranking" pubblicata dal Times Higher Education (THE), l'Alma Mater risulta essere il miglior ateneo italiano e fra le prime 155 università al mondo; sempre il Times Higher Education colloca l'Ateneo di Bologna primo in Italia e al 23° posto al mondo fra gli atenei maggiormente impegnati a perseguire gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, e secondo ateneo al mondo per la lotta alle disuguaglianze di genere (SDG5). La mobilità internazionale è molto sviluppata: gli studenti internazionali (per cittadinanza o per curriculum) regolarmente iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale e ciclo unico sono oltre 7.600, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono oltre 3.900.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2023/24 è di 260 Corsi di Studio di cui 107 Internazionali. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), accessibile alla comunità universitaria e alla cittadinanza in 47 punti di servizio, conta circa 5,3 milioni di patrimonio librario, 66.100 periodici on-line, 814.000 libri elettronici e 315 banche dati. A ciò si aggiungono le 15 strutture del Sistema Museale di Ateneo (SMA).

## 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 Valore pubblico

#### 2.1.1 Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria

Il Piano Strategico 2022-2027 è il punto di partenza per la definizione di tutti gli obiettivi generali e specifici (d'ora in avanti semplicemente "obiettivi strategici") del PIAO. Il Piano Strategico è il documento di programmazione più alto, che delinea la missione e la visione dell'Ateneo, indicando quali obiettivi di Valore Pubblico (impatti sul benessere economico-sociale-ambientale della collettività) perseguire e individuando quali direttrici strategiche percorrere. Il PIAO assicura la declinazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo nelle diverse articolazioni, coordinando le attività per il miglioramento della efficienza ed efficacia dei processi, della qualità percepita da parte degli utenti e dei portatori di interessi e degli impatti sulle diverse dimensioni del Valore Pubblico.

L'approccio del nuovo ciclo di pianificazione strategica ha introdotto alcuni elementi di novità rispetto al passato; nello specifico:

- a fianco dei tradizionali ambiti di attività dell'ateneo – formazione, ricerca, terza missione – viene introdotto un ambito specifico sulle "persone", includendo quindi l'intera comunità dell'Alma Mater quale pilastro fondante delle azioni di sviluppo e, allo stesso tempo, quale elemento di attenzione e cura;
- prevede il coinvolgimento diretto e attivo dei Dipartimenti fin dalle prime fasi, oltre che ripetuti passaggi di condivisione con gli Organi Accademici, e con le rappresentanze dei principali portatori di interessi interni ed esterni.

La pianificazione si è sviluppata in coerenza con la letteratura in materia partendo da un'attenta analisi di posizionamento basata sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti di valutazione e partendo dai risultati del precedente Piano Strategico. In coerenza con le indicazioni del Dipartimento di Funzione Pubblica e di Anvur, la pianificazione strategica di Ateneo e quella delle strutture (dipartimenti, aree dell'amministrazione, strutture ex art. 25) vanno verso una sempre maggiore integrazione attraverso la definizione di obiettivi comuni e coordinati.

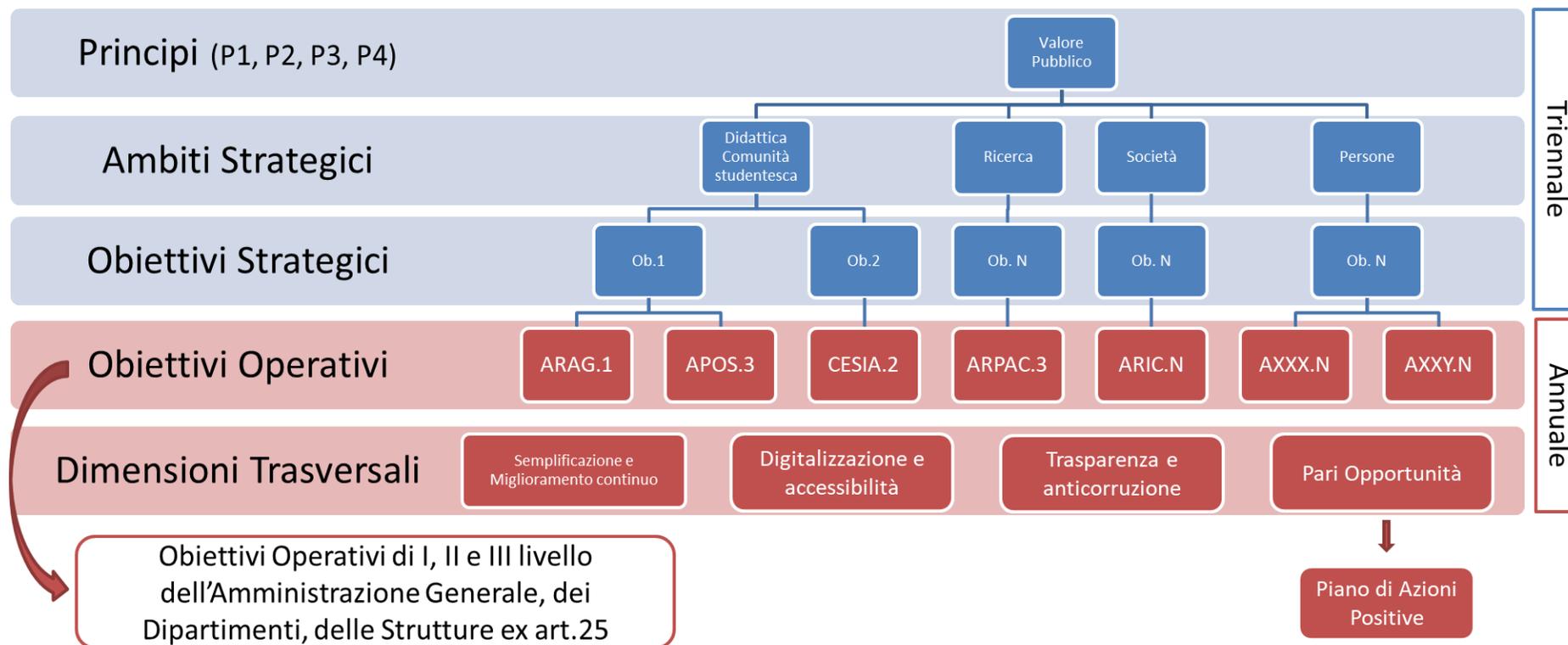


Figura 1 – Albero della Performance

La declinazione degli obiettivi strategici prende avvio dalla definizione di quattro principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la visione di sviluppo dell'Ateneo:

- P1 Rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralistica
- P2 Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative
- P3 Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività
- P4 Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità

Ciascuno dei quattro principi è declinato in obiettivi sulle quattro aree tematiche “didattica e comunità studentesca”, “ricerca”, “persone” e “società”. Ciascun obiettivo del Piano è stato declinato in azioni e prevede degli indicatori di monitoraggio con valori attesi di raggiungimento (target) triennali monitorati annualmente (Allegato 5.1).

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione generale per allineare le attività di tutte le strutture alle finalità strategiche dell’Ateneo. Oltre agli obiettivi e agli indicatori strategici di Ateneo, dai quali discendono obiettivi e indicatori di struttura (obiettivi operativi), l’Ateneo misura in maniera continuativa le dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità che concorrono a monitorare l’efficienza dei principali servizi, oltre alla *customer satisfaction*.

## **COLLEGAMENTO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**

Il raccordo tra il sistema di obiettivi 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 delle aree dirigenziali. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica, di ricerca e di servizio, e che vanno dalla fase di monitoraggio della gestione 2023 (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

A settembre di ogni esercizio le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto alle attività programmate e al budget disponibile. Questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi o una rimodulazione del budget, permettendo all'Ateneo di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale (a ottobre per gli esercizi successivi) viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di monitoraggio). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato uno dei 50 obiettivi strategici, a cui è stato aggiunto un 51esimo obiettivo esterno al Piano Strategico, creato con lo scopo di raccogliere i "costi generali di funzionamento" e non direttamente legati ad alcun obiettivo strategico. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico. La

Figura 2 fornisce una vista di insieme del budget 2024 evidenziandone le quote riservate al perseguimento degli obiettivi strategici, dalle quote necessarie a coprire le spese generali e gli stipendi del personale trasversale.

Budget 2024 per ambito strategico (totale 1.118 mln €)

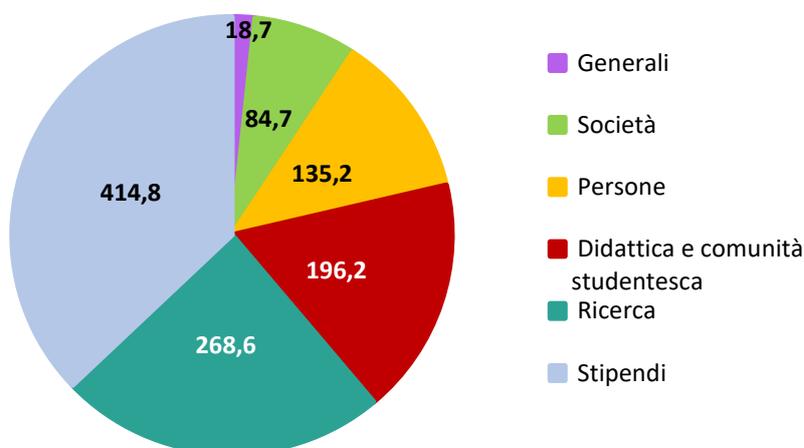
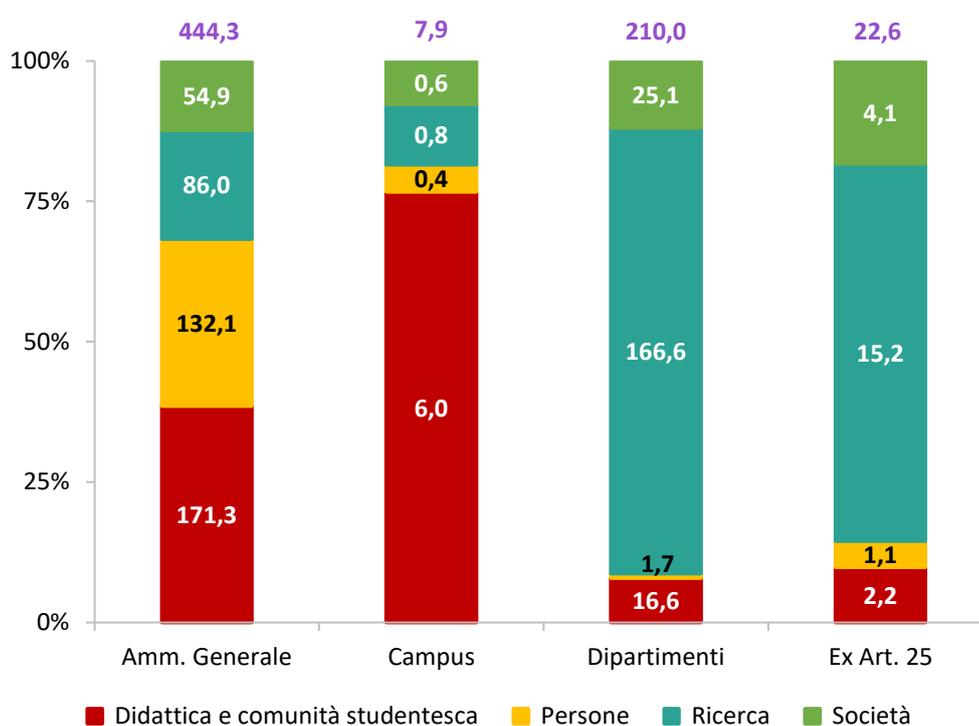


Figura 2 – Budget Ateneo 2024

La disaggregazione dei dati per tipologia di struttura organizzativa mostra come Dipartimenti e Altre Strutture ex art. 25 (con preponderanza dei Centri Interdipartimentali di ricerca industriale) investano gran parte del loro budget per gli obiettivi della ricerca. Per le Aree dell’Amministrazione Generale e le Aree di Campus, invece, sono le strutture che utilizzano una parte consistente dei budget assegnati per la didattica (che occupa quasi l’80% del budget dei Campus e il 40% di quello dell’Amministrazione Generale). L’ambito della società, invece, trova copertura trasversalmente nelle Aree dell’Amministrazione, nei Dipartimenti e nelle Strutture ex Articolo 25. Le attività strategiche dell’ambito Persone sono invece finanziate in maniera preponderante dalle aree dell’Amministrazione Generale.



**Figura 3 – Budget Ateneo 2024 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative**

Il Bilancio unico di previsione triennale 2024-26 e il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2024 vogliono garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel medio termine.

In particolare il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2024, nonostante il forte scostamento nella previsione dei costi dovuto all'incremento delle utenze e agli aumenti retributivi del personale, ha inteso perseguire le seguenti finalità:

- garantire la sostenibilità degli interventi previsti dai documenti di programmazione dell'Ateneo: Piano Strategico, Piano Triennale dei Lavori, Programma degli Acquisiti di beni e servizi, Linee di Indirizzo per la Programmazione Didattica;
- dare copertura alle attività prioritarie delle Aree Dirigenziali e dei Campus;
- confermare per il 2024 le assegnazioni per i Dipartimenti al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica.

In virtù delle modifiche introdotte sul sistema gestionale U-gov, dalla gestione 2024, tutte le registrazioni contabili derivanti da documenti gestionali e variazioni di budget saranno associate agli obiettivi strategici di Ateneo. In tal modo, anche nelle fasi di monitoraggio e consuntivo, sarà possibile verificare gli effettivi utilizzi per obiettivi strategici.

### 2.1.2 Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini

Nell'ambito **dell'accessibilità fisica** si sta perseguendo sia il miglioramento continuo degli spazi esistenti, sia l'adeguata progettazione di nuovi spazi.

Con riferimento agli spazi esistenti è in corso un progetto che riguarda l'analisi dell'accessibilità delle strutture da parte di studenti in condizioni di disabilità con lo scopo di rilevare la buona fruibilità di tutti gli spazi dedicati ad aule di lezione, laboratori didattici, sale studio, biblioteche e di quelli relativi ai servizi accessori (esempio: ingressi, atri, servizi igienici ecc.). Ciò permetterà di costruire una base dati che consentirà di evidenziare, per ciascuno spazio, in che modo gli studenti con disabilità possano accedere. Tale informazione verrà integrata al sistema di gestione delle aule, al fine di garantire, nelle coorti in cui siano presenti studenti con disabilità, l'assegnazione degli spazi più idonei per lo svolgimento dell'attività didattica o di laboratorio; allo stesso tempo, le situazioni che necessitano di interventi verranno segnalate affinché siano prese in carico dall'area tecnica ATES.

Con riferimento agli spazi oggetto di interventi edilizi e alle nuove progettazioni, è previsto l'inserimento, nelle fasi di progettazione e di affidamento degli interventi di requisiti e soluzioni volti al superamento delle barriere senso-percettive che consentiranno di aumentare il grado di accessibilità degli immobili che sono oggetto di ristrutturazioni sostanziali o totali. Inoltre, dal 2023 si è instaurata una collaborazione con l'Istituto Nazionale per la Mobilità Autonoma di Ciechi e Ipovedenti (I.N.M.A.C.I.), che supporterà i RUP e i progettisti attraverso la stesura di linee guida dedicate e nell'individuazione di specifici interventi volti al superamento delle barriere architettoniche per i non vedenti.

Inoltre, l'intervento per la realizzazione del nuovo studentato universitario denominato Battiferro all'interno del distretto Navile, che vedrà espletare la procedura di gara e l'avvio dei lavori nel 2024, prevederà un criterio premiale sul tema dell'accessibilità per la selezione degli operatori economici partecipanti. Questo criterio permetterà l'implementazione e la migliore definizione e articolazione dell'accessibilità fisica attraverso un progetto di way finding che includerà la progettazione e la realizzazione di percorsi logici, mappe tattili e altri ausili all'interno della nuova residenza universitaria già comunque pensata per essere vissuta e fruita da persone diversamente abili.

Nell'ambito **dell'accessibilità digitale**, anche in attuazione alle recenti linee guida AGID su questo tema, l'Ateneo ha messo in campo da tempo le iniziative necessarie, ampliando man mano la gamma dei servizi informatici collegati al web e delle applicazioni sottoposte a monitoraggio e verifica. L'attività proseguirà nel corso del 2024 con il monitoraggio continuo degli aspetti di accessibilità dei servizi informatici dell'amministrazione, comprese le applicazioni mobili in uso agli studenti e gli applicativi gestionali in uso al personale. Proseguiranno inoltre gli interventi di riprogettazione delle sezioni del portale e dei siti web destinati agli studenti dell'Ateneo, che andrà a interessare anche l'accessibilità dei contenuti e documenti. Da segnalare infine un'attività di monitoraggio e di formazione continua focalizzata sugli aspetti normativi e tecnici da rispettare nella fase di redazione dei documenti prodotti dall'Ateneo e pubblicati su web. In questo ultimo ambito si segnala in particolare la revisione dei bandi per le iscrizioni ai corsi di studio, che comprenderà anche un'analisi sulla accessibilità.

### 2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per il 2024 sono stati individuati prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione e semplificazione:

- proseguimento delle attività di razionalizzazione e digitalizzazione del processo di riconoscimento dei crediti formativi per diverse esigenze, con particolare attenzione alla gestione delle carriere multiple;
- prosecuzione delle attività di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi legati alla gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, con particolare attenzione alle attività di manutenzione e alla gestione del fascicolo documentale degli edifici, allo scopo di garantire una gestione accurata e tempestiva della base dati, a beneficio di tutti gli attori coinvolti;
- proseguimento dell'attività di consolidamento delle fonti dati a supporto della ricerca e di digitalizzazione dei relativi processi, con particolare attenzione ai processi di rendicontazione (timesheet);
- prosecuzione della reingegnerizzazione e dell'informatizzazione dei processi dei dottorati, con particolare attenzione all'ambito della carriera dei dottorandi e al rapporto con i collegi;
- prosecuzione della reingegnerizzazione del processo di attivazione dei Corsi di Studio con focus sulla digitalizzazione dei sottoprocessi che coinvolgono dipartimenti e filiere didattiche;
- revisione e digitalizzazione dei processi legati alle presenze del personale attraverso l'acquisizione, la configurazione e l'utilizzo di una nuova applicazione e la sua integrazione con gli altri sistemi informativi;
- digitalizzazione dei processi legati all'approvvigionamento sia nell'ambito dei lavori edilizi che in quello di beni e servizi;
- realizzazione dell'interoperabilità con la piattaforma nazionale dati (PDND) ai fini dell'alimentazione delle banche dati nazionali ed europee per le carriere studentesche (ANIS e SDG);

## 2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico

La definizione degli obiettivi di Valore Pubblico all'interno di questo Piano deriva dal Piano Strategico 2022-2027 la cui struttura è funzionale anche al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda ONU 2030 (SDGs) e alle sei missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tali dimensioni costituiscono, di fatto, una guida nella creazione di obiettivi e azioni che generano un impatto nella creazione del Valore Pubblico. Valore Pubblico che va inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e sanitario di studenti, cittadini, imprese e comunque di ogni parte interessata. Inoltre, è importante porre particolare attenzione al benessere del personale dell'Ateneo e all'integrità delle risorse economiche e strumentali. Per ogni obiettivo strategico è indicato il collegamento sia agli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda ONU 2030 (SDGs) sia alle sei missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (si veda Allegato 5.1).

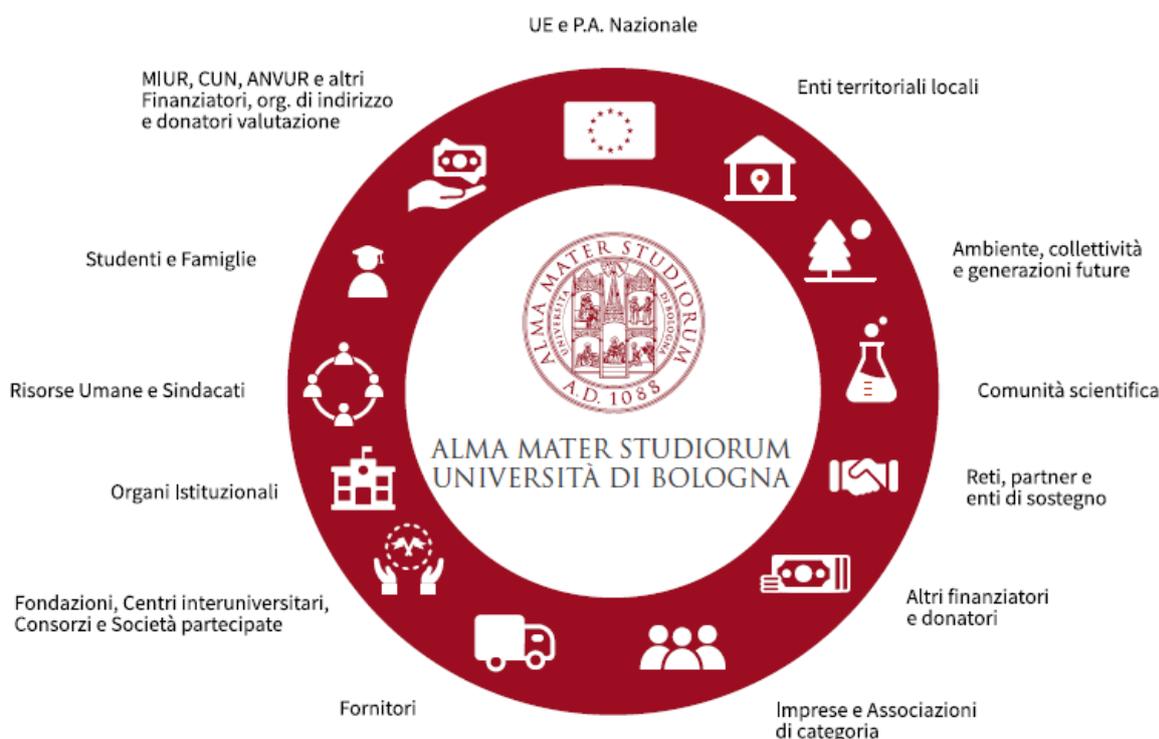


Figura 4 – Portatori di interessi

In particolare un grande Ateneo come quello di Bologna si caratterizza per creare Valore Pubblico su diversi livelli. A un primo livello, più diretto, l'Ateneo come singola istituzione è direttamente chiamata in causa nella generazione di alta formazione, garantendone l'accesso e l'inclusività (**SDG4 – Istruzione di qualità**). È inoltre una grande istituzione pubblica, basata su una comunità ampia, costantemente coinvolta nei processi decisionali e volta a incrementare l'efficacia e la responsabilità delle sue azioni (**SDG16 – Pace, giustizia e istituzioni solide**). È poi un importante attore internazionale dell'istruzione superiore, da anni impegnato in costante attività di *networking* con altre istituzioni pubbliche e private finalizzate alla condivisione della conoscenza, delle competenze, delle risorse, per raggiungere gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile in Italia e all'estero, anche con i paesi in via di sviluppo (**SDG17 – Partnership per gli obiettivi**). A un secondo livello, indiretto, l'Ateneo produce conoscenza e formazione trasversalmente a tutti gli ambiti del sapere, costruendo quindi dei fattori abilitanti per la creazione di Valore Pubblico in tutti gli obiettivi ONU.

Per quanto riguarda gli obiettivi di Valore Pubblico collegati agli obiettivi di sostenibilità dell'ONU per cui l'Ateneo ha un impatto diretto, sono stati individuati, al fine di misurare il proprio apporto al miglioramento del livello complessivo di benessere dei cittadini, delle imprese e dei portatori di interessi, i seguenti indicatori per ciascun obiettivo:

**SDG 4, Target 4.3** *Entro il 2030, garantire la parità di accesso per tutte le donne e gli uomini ad una istruzione a costi accessibili e di qualità tecnica, ad una istruzione professionale e di terzo livello, compresa l'Università*

- Indicatore VP.1 - Numero di Laureati per anno solare (valore di partenza 2021: 20.087)
- Indicatore VP.2 - Risorse impiegate per il merito e reddito per anno accademico (valore di partenza a.a.2020/2021: 78.034.218)

**SDG 16, Target 16.6** *Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli*

- Indicatore VP.3 - Accessi annuali al portale (valore di partenza 2021: 28,6 mln)
- Indicatore VP.4 - Occupabilità a 1 anno dei laureati UNIBO di II livello tenendo conto del contesto nazionale (Indagine AlmaLaurea) (valore di partenza 2021 - media rilevazioni 2019-2020-2021: 72%)

**SDG 17, Target 17.9** *Rafforzare il sostegno internazionale per l'attuazione di un sistema di costruzione delle capacità efficace e mirato nei paesi in via di sviluppo per sostenere i piani nazionali di attuazione di tutti gli obiettivi di sviluppo sostenibile, anche attraverso la cooperazione nord-sud, sud-sud e triangolare*

- Indicatore VP.5 - Numero di Progetti di Cooperazione allo sviluppo (valore di partenza 2021: 42).

I 5 indicatori sopra definiti sono gli elementi utili alla misurazione della creazione di Valore Pubblico da parte dell'Ateneo.

Ciascun indicatore è normalizzato in una scala continua fra 0 e 100 dove 0 è il valore peggiore che ci si può immaginare a fine triennio e 100 quello migliore. Il Valore Pubblico è quindi poi calcolato come una media dei valori rilevati e normalizzati.

Si definiscono così le seguenti misure:

- **Valore Pubblico di partenza:** calcolato al 2021;
- **Valore Pubblico atteso:** da raggiungere entro il 2024;
- **Valore Pubblico creato:** effettivo misurato al 2024;

VALORE PUBBLICO ATTESO										
Indicatori di impatto										
Obiettivo ONU (SDGs)	Indicatore	Scala di normalizzazione		Peso	Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico creato	
		Peggior	Migliore		55,4		72,2			
				100%	Baseline (2021)	Target (2024)		Risultato		
					Assoluta	Scala 0-100%	Assoluto	Scala 0-100%	Assoluto	Scala 0-100%
<b>SDG 4</b>	<i>Indicatore VP.1 - Numero di Laureati per anno solare (open data MUR)</i>	18.078	24.259	20%	20.087	32	21.000	47		
<b>SDG 4</b>	<i>Indicatore VP.2 - Risorse impiegate per il merito e reddito per anno accademico (Bilancio di Ateneo)</i>	42.695.129€	85.000.000 €	20%	78.034.218 €	84	80.000.000 €	88		
<b>SDG 16</b>	<i>Indicatore VP.3 - Accessi annuali al portale (contatore Matomo Analytics)</i>	23.100.000	32.000.000	20%	28.600.000	62	30.000.000	78		
<b>SDG 16</b>	<i>Indicatore VP.4 - Occupabilità a 1 anno dei laureati UNIBO di Il livello tenendo conto del contesto nazionale (Indagine AlmaLaurea)</i>	68,7%	76%	20%	72%	45	74%	73		
<b>SDG 17</b>	<i>Indicatore VP.5 - Numero di Progetti di Cooperazione allo sviluppo (Iris AP)</i>	27	55	20%	42	54	48	75		

Tabella 1 – Valore Pubblico atteso

## 2.2 Performance

Il D.lgs 74/2017 prevede più livelli di performance organizzativa collegati a obiettivi generali, legati a definizione ministeriale (al momento non presenti) e obiettivi specifici (definiti dall'Ateneo). Questi ultimi sono declinati in obiettivi strategici (triennali) e obiettivi operativi (annuali). In particolare sono previsti due livelli di misurazione:

- Performance organizzativa di Ateneo collegata a obiettivi generali e specifici che per il nostro Ateneo corrispondono a obiettivi strategici e operativi (compresi quelli di miglioramento dei servizi);
- Performance organizzativa di Struttura (aree, dipartimenti e strutture ex art. 25 e ss.) collegata a obiettivi operativi, che per il nostro Ateneo discendono, secondo un processo a *cascading*, dagli obiettivi strategici capaci di rappresentare il contributo delle strutture al raggiungimento della strategia. Per tutte le tipologie di strutture, gli obiettivi operativi vengono assegnati fino all'ultimo livello dell'organizzazione dell'Ateneo.

### 2.2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi strategici (mutuati dal Piano Strategico 2022-2027 approvato dal Consiglio di Amministrazione a giugno 2022) e operativi, al fine di valutare la performance complessiva dell'Ente rispetto ai target prefissati. Ciascun obiettivo strategico è stato declinato in azioni e prevede degli indicatori di monitoraggio con valori attesi di raggiungimento (target) triennali monitorati annualmente così come descritti nell'Allegato 5.1. La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel medio periodo. In tal senso, la valutazione annuale ha come oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Annualmente in sede di monitoraggio viene effettuata un'analisi degli scostamenti al fine di individuare possibili azioni correttive per quegli obiettivi non in linea con il target programmato.

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, di respiro triennale, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione generale per allineare le attività delle Aree Amministrative alle finalità strategiche dell'Ateneo (si veda 5.4). Tali obiettivi operativi possono essere anche raggruppati in dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità. La dimensione trasversale "Pari Opportunità" comprende tutto il complesso di attività funzionali a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, che confluiscono nel Piano di Azioni Positive (Allegato 5.8). Il monitoraggio di tali attività è oggetto dell'annuale Bilancio di Genere, parte integrante della Relazione sulla Performance. Nel monitoraggio degli indicatori collegati agli obiettivi operativi, è compreso anche un set di indicatori (si veda schema in Figura 6) volti a monitorare la dimensione del miglioramento continuo tramite l'adeguatezza di alcuni servizi erogati rispetto alle aspettative e necessità degli utenti, nonché la capacità di ottimizzare e razionalizzare alcuni processi come quelli della contabilità, approvvigionamenti, welfare, edilizia, comunicazione, servizi agli studenti, gestione del personale. La misurazione del raggiungimento di queste dimensioni

trasversali, e quindi degli obiettivi operativi, può essere letta secondo lo schema riportato nella figura seguente:



Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi

Tenuto conto dell'ambito più operativo di questi obiettivi, l'orizzonte temporale di misurazione dei rispettivi indicatori è di norma rappresentato dall'anno. Inoltre la performance organizzativa è valutata attraverso le Linee annuali di indirizzo assegnate al Direttore generale dal Rettore.

## INDICATORI DI MONITORAGGIO DIMENSIONE TRASVERSALE “SEMPLIFICAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO”

### Servizio Contabilità

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di contabilità</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>TA</b> in merito alla domanda “in riferimento al servizio di contabilità il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,67	4,59	4,68	NON INFERIORE A 4,5

### Servizio Comunicazione

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,39	4,15	4,18	Non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi <b>degli studenti</b> (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,38	4,32	4,22	Non inferiore a 4

## Servizio Personale

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore GP</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,49	4,36	4,49	4,22	In media con gli altri atenei partecipanti

## Servizio Sociale e Welfare

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di utilizzo della polizza sanitaria</i>	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: UNIPOL)	55,1%	58,3%	61,4%	Maggiore del 50%

## Servizio Approvvigionamenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Efficientamento processi d'acquisto</i>	1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine 2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine (fonte: Data Warehouse di Ateneo)	1) Non calcolabile 2) 2.789 €	1) 2021 Non calcolabile 2) 2.674 €	1) 16,1 giorni 2) 2.611 €	1) Non oltre 20 gg solari 2) > di 2.611 €

## Servizio Sistemi Informativi

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,67	4,45	4,54	non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi <b>degli studenti</b> (1 anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,52	4,59	4,45	non inferiore a 4

## Servizio Orientamento in uscita

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti (esclusi immatricolati 1 ciclo e ciclo unico) / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area Innovazione)	3	4	6	Non superiore a 5

### Servizio Biblioteche

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai <b>docenti</b> in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,96	4,80	4,85	NON INFERIORE A 4,5
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto agli <b>studenti</b> (I anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,56	4,51	4,62	NON INFERIORE A 4,5

### Servizio di Segreteria Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli <b>studenti</b> (I anno e successivi) in merito “in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	3,89	3,91	3,94	NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89)

### Servizio di Ateneo per gli Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli <b>studenti</b> (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,32	4,34	4,23	Non inferiore a 4

Figura 6 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo”

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico-amministrativo 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 di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. <b>Metrica:</b> Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente	UNIBO entro le prime 3 posizioni nella classifica delle assegnazioni nell'anno di riferimento
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <b>Metrica:</b> percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.
Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo. <b>Metrica:</b> media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6	valore non inferiore a 4

**Tabella 2 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.**

Tali indicatori saranno utilizzati anche per l'incentivo legato alla Performance Organizzativa del personale collaboratore ed esperto linguistico come previsto nel contratto integrativo collettivo.

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

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

**Tabella 3 – 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.

## 2.2.2 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale

La Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale è misurata attraverso obiettivi operativi definiti e assegnati secondo la logica generale di tipo top down, ovvero attraverso un meccanismo a cascata, che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione a partire dal Piano Strategico di Ateneo. In coerenza con le esigenze di miglioramento dei processi e dei servizi erogati, gli obiettivi operativi possono essere definiti anche a partire da proposte formulate "dal basso".

Ai fini del monitoraggio della performance organizzativa dell'area, per ciascun obiettivo operativo è definito un indicatore per il quale è riportato il valore di riferimento (baseline) e il valore target da raggiungere per l'anno 2024.

Accanto a obiettivi operativi di sviluppo e/o di miglioramento, le aree assegnano obiettivi volti a monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati, in particolare per quelli per i quali la valutazione è al di sotto degli standard previsti, o per quelli che sono stati oggetto di interventi di razionalizzazione/miglioramento/ridefinizione. La misurazione di questi obiettivi avviene annualmente attraverso la somministrazione di questionari di customer satisfaction agli studenti del primo anno, agli studenti degli anni successivi al primo, al personale docente, dottorando e assegnista e al personale tecnico-amministrativo promossi dal progetto Good Practice o propri dell'area, oltre che attraverso la somministrazione ai Direttori di Dipartimento di un questionario di customer satisfaction ad hoc, in continuità con quanto avviato con il SMVP 2019.

Nell'Allegato 5.4 sono esplicitati per ciascuna area gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2024

In particolare, gli obiettivi operativi volti a monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati dalle diverse aree, di cui sopra, confluiscono nei relativi obiettivi operativi:

- *"Garantire la rispondenza alle aspettative degli studenti nel processo gestito"*, a sua volta ricondotto all'obiettivo strategico O.05 *"Potenziare i servizi per studentesse e studenti"* per gli ambiti di indagine che riguardano gli studenti;
- *"Garantire la rispondenza alle aspettative del personale docente, ricercatore, dottorando e assegnista nel processo gestito"* e *"Garantire la rispondenza alle aspettative del personale tecnico amministrativo nel processo gestito"* a loro volta ricondotti all'obiettivo strategico O.43 *"Migliorare il benessere lavorativo"* per gli ambiti di indagine che riguardano rispettivamente il personale docente e ricercatore e il personale tecnico amministrativo.

Dei risultati raggiunti rispetto ai valori target definiti su questi obiettivi di *customer satisfaction* se ne tiene conto in sede di valutazione individuale dei dirigenti, in particolare nella quota discrezionale del Direttore generale del 10% (si veda modello di valutazione Figura 7).

## 2.2.3 Performance organizzativa di struttura (Dipartimenti e delle strutture ex art. 25)

### La Performance organizzativa dei Dipartimenti

Anche per le strutture dipartimentali, la Performance organizzativa è misurata attraverso la definizione e assegnazione di obiettivi operativi, relativi indicatori e target annuali.

In particolare, ciascun Dipartimento, a partire dal Piano Strategico 2022 -2027 ha definito la propria strategia dipartimentale di lungo periodo (la declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD), opportunamente integrata rispetto ai quattro ambiti strategici); ciascun obiettivo dipartimentale di lungo periodo è misurato da indicatori strategici, calcolati a livello dipartimentale, definiti a partire dal Rapporto Annuale Dipartimentale (RAD).

Analogamente a quanto definito per le Aree dell'Amministrazione Generale, secondo la logica di tipo top down; a partire dalla pianificazione di lungo periodo del Dipartimento, ciascun Direttore, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali e tecnici, propone obiettivi di performance organizzativa, indicatori e valori target per il 2024, con riferimento alla struttura tecnico gestionale di Dipartimento. Gli obiettivi di performance organizzativa possono essere di sviluppo e/o di miglioramento, oltre che volti a monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati (customer satisfaction) con l'intento di rappresentare il contributo dell'azione tecnico amministrativa al raggiungimento della strategia del Dipartimento stesso

Nell'Allegato 5.6 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2024.

In particolare, gli obiettivi operativi volti a monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati, confluiscono nei relativi obiettivi operativi:

- “Garantire la rispondenza alle aspettative degli studenti nel processo gestito”, a sua volta ricondotto all'obiettivo strategico O.05 “Potenziare i servizi per studentesse e studenti” per gli ambiti di indagine che riguardano gli studenti;
- “Garantire la rispondenza alle aspettative del personale docente, ricercatore, dottorando e assegnista nel processo gestito” a sua volta ricondotto all'obiettivo strategico O.43 “Migliorare il benessere lavorativo” per gli ambiti di indagine che riguardano il personale docente e ricercatore.

### La Performance organizzativa delle strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di Ateneo

Per le strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di Ateneo, la performance organizzativa è misurata attraverso la definizione e assegnazione di obiettivi operativi, analogamente a quanto avviene per le Aree dell'Amministrazione Generale e per i Dipartimenti.

Nel procedere, si è partiti prioritariamente, come avvenuto per il PIAO 2022-2024, da quelle strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità.

A partire dalla pianificazione di lungo periodo della struttura (collegata al Piano Strategico di Ateneo 2022-2027), ciascun Responsabile di struttura, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali, secondo un processo a cascata, ha proposto obiettivi di performance organizzativa di sviluppo e/o di miglioramento per tutti i livelli dell'organizzazione (qualora presenti).

Nell'Allegato 5.7 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2024.

#### 2.2.4 La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente, del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici attraverso diverse modalità e finalità. Le informazioni dettagliate sulla modalità di valutazione del personale sono descritte all'interno del documento "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" disponibile nella sezione "amministrazione trasparente" del Portale Web di Ateneo:

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance/sistema-di-misurazione-e-di-valutazione-della-performance>

#### SISTEMI DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE E I DIRIGENTI

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.

Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore generale.



Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore generale

Nell'Allegato 5.2 e 5.3 del presente Piano sono riportati gli indicatori e i relativi target per la misurazione della Performance del Direttore. In sede di approvazione, il Consiglio di Amministrazione individua l'indennità corrispondente alla valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione parametrata in fasce determina l'indennità di risultato come da tabella seguente.

Punti	Indennità di risultato
da 0 a 20 pt	0% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 21 a 40 pt	5% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 41 a 60 pt	10% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 56 a 80 pt	15% del trattamento stipendiale lordo annuo
da 81 a 100 pt	20% del trattamento stipendiale lordo annuo

Tabella 4 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale.

La **valutazione individuale dei dirigenti** è effettuata dal Direttore generale e si applica ai Dirigenti dell'Amministrazione generale. Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.lgs 165/2001. Di seguito sono schematizzati gli elementi principali per la valutazione della performance organizzativa e individuale.



Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.

Nell'Allegato 5.4 è riportata la scheda degli obiettivi operativi e relativi indicatori di monitoraggio e target della Performance Organizzativa di Area. La valutazione dei Dirigenti per l'ambito che riguarda la "Performance organizzativa di struttura– Risultati Obiettivi Operativi" avviene a partire dagli obiettivi operativi su cui l'area è *leader*. Al fine di omogenizzare la numerosità degli obiettivi che concorrono alla valutazione di ciascun dirigente, si è valutato di prendere in considerazione da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi, rispettando i principi di giusta interazione, integrazione e trasversalità delle aree. A tal fine, si è provveduto, da un lato, ad una selezione degli obiettivi per quelle aree in cui la numerosità è maggiore di 5 dando priorità alle nuove azioni per il 2024, viceversa, per quelle aree con un numero inferiore a 3 obiettivi operativi in cui è *leader*, tali obiettivi sono stati integrati con obiettivi in cui l'area contribuisce sensibilmente alla realizzazione.

Inoltre, tenuto conto del Decreto Legislativo n.13/2023 convertito con Legge n. 41/2023 e della circolare 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, il relativo obiettivo misurato con l'indicatore ritardo dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, è stato pesato al 67% (30% della valutazione complessiva) per la valutazione dei Dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, ovvero i Dirigenti dell'Area Finanza e Contabilità, delle Aree di Campus di Rimini, Forlì, Cesena e Ravenna e dell'Area Service Area Medica.

L'Ateneo ha intrapreso già nel 2023 azioni volte alla semplificazione dei processi relativi ai pagamenti nonché al monitoraggio dei tempi di pagamento; inoltre il processo di pagamento delle fatture di competenza dell'Area Tecnica, Edilizia e Sostenibilità è sottoposto a controllo Qualità ISO 9001-2005 da maggio 2024.

Per le aree interessate, sono inoltre considerati ai fini della valutazione individuale, anche gli obiettivi previsti nell'allegato "Rischi corruttivi e Trasparenza".

Sono riportati nell'Allegato 5.5 gli obiettivi e i relativi pesi che concorrono alla valutazione individuale di ciascun Dirigente.

Infine, con riferimento alla "Performance organizzativa di struttura – *customer satisfaction*", viene considerato esclusivamente l'esito dell'indagine rivolta ai direttori di dipartimento.

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

In conformità alle disposizioni dell'art. 50 del CCNL 2016-2018 e del Contratto integrativo del personale dirigente, la retribuzione di risultato che scaturisce dalla valutazione è poi articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi, si veda Tabella 5.

Livello	Range	Valutazione complessiva	Retribuzione di risultato
1	> 180	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	da > 150 a <= 180	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	da > 110 a <= 150	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	da > 100 a <= 110	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione
-	<= 100	Obiettivi non raggiunti	-

Tabella 5 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Parte Generale – Soggetti - Formazione del piano/sezione – obiettivo strategico - integrazione con strumenti programmatici e modalità di coordinamento per il PIAO

#### Premessa

La pianificazione sulla prevenzione della corruzione si inserisce in un percorso di trasparenza e imparzialità, graduale nel rispetto della legge 6.11.2012 n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nelle pubbliche amministrazioni” e delle linee guida dei Piani Nazionali – PNA e della legge.

Il Piano dell’Ateneo, in coerenza con le normative nazionali, presuppone un concetto di corruzione più ampio di quello penalistico e tende a prevenire i fenomeni corruttivi, compresi l’abuso di poteri per ottenere vantaggi privati, l’inquinamento dell’azione amministrativa dall’esterno, la violazione della imparzialità e correttezza, il mal governo e tutte le pratiche che contribuiscono a rafforzare la percezione del cittadino che la realizzazione dei suoi diritti sia legata alla “conoscenza” degli amministratori. Oggetto di attenzione sono i comportamenti che, se pur non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell’interesse pubblico e pregiudicano l’affidamento dei cittadini nella imparzialità, nella integrità e nella qualità dei servizi dell’amministrazione. L’Ateneo, consapevole delle gravi conseguenze che hanno i fenomeni corruttivi sulla fiducia dei cittadini, intende contrastare il fenomeno in termini preventivi, come richiesto dal legislatore, rafforzando buone prassi per migliorare la trasparenza dell’attività amministrativa, la qualità dei servizi a favore della collettività.

#### Soggetti

La legge 190/2012 precisa che l’attività di elaborazione del Piano di Prevenzione non può essere affidata a soggetti estranei all’amministrazione ma spetta al Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (vedi art. 1, comma 8).

Diverse sono le figure interne che sono tenute a intervenire nel processo di formazione e attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. La dott.ssa Elisabetta De Toma, da gennaio 2023 dirigente dell’Area Patrimonio Culturale, è la **dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - RPCT** dal 1° marzo 2023.

Il responsabile, come richiesto dalla Legge n. 190/2012 e dai Piani Nazionali, è il coordinatore del processo di gestione del rischio corruttivo; predispose il Piano e ne verifica l’attuazione; è il punto di riferimento della strategia di prevenzione della corruzione che in ogni caso coinvolge l’intera organizzazione e molti soggetti; il responsabile in sintesi si occupa di svolgere la regia complessiva della predisposizione del Piano in costante coordinamento con le strutture dell’amministrazione.

In un Ateneo così grande e complesso la materia è curata tramite [una unità organizzativa dedicata stabilmente](#) composta oltre che dalla dirigente responsabile da altri due ruoli:

- la dott.ssa Daniela Liuzzi, ha la responsabilità della **funzione professionale - referente gestionale per le strutture in materia di prevenzione della corruzione**;

- la dott.ssa Antonella Mazza ha la responsabilità della **funzione specialistica in materia di trasparenza**, pubblicazione dati e accesso civico semplice.

L'assetto organizzativo appena descritto, in un ateneo grande e complesso come quello bolognese, si avvale della partecipazione attiva di numerosi funzionari dell'intera amministrazione che, a seconda delle competenze, collaborano con l'unità professionale anticorruzione e trasparenza alla pianificazione e implementazione delle misure generali e specifiche.

Inoltre i **dirigenti**, coadiuvati da **referenti di area** individuati in accordo con la RPCT, collaborano con l'unità organizzativa dedicata alla Prevenzione Corruzione e Trasparenza attraverso **flussi di informazioni** sia in forma strutturata che secondo le necessità emergenti.

Per l'identificazione, analisi e trattamento dei rischi l'assetto è formalizzato ogni anno: il Direttore generale varia la composizione in base alle competenze dei funzionari sulle attività negli ambiti che sono oggetto di gestione del rischio per l'anno in corso. In ogni caso i gruppi degli anni precedenti rimangono attivi nelle componenti utili per lo sviluppo delle misure/obiettivi di trattamento del rischio e per contribuire al monitoraggio mediante audit specifici.

Inoltre, in staff al Direttore generale, opera una **unità professionale dedicata alla materia dell'accesso civico generalizzato (Foia)**, affidata alla dott.ssa Luisa Filotto che si occupa di presidiare le modalità di accesso civico generalizzato raccordandosi con le strutture dirigenziali e direzionali competenti a fornire le informazioni, al fine di riscontrare le richieste dei cittadini.

Il **Responsabile (RASA)** dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della Stazione Appaltante è il dirigente dell'Area Appalti e Approvvigionamenti.

Infine, dal 2023 è stata attivata una unità professionale "**internal audit**" in staff al Direttore generale con la funzione di garantire le attività di **controllo interno**, a supporto dell'attività decisionale degli Organi di Ateneo e dell'attività gestionale da parte dei diversi Responsabili di struttura, comprese quelle finalizzate alla rendicontazione dei progetti di ricerca.

In ogni caso, come espresso negli indirizzi di ANAC, nelle amministrazioni complesse come l'Ateneo di Bologna, la mappatura, la gestione del rischio, l'individuazione di tutte le misure di prevenzione (comprese quelle generali e specifiche) avviene mediante colloqui diretti con i responsabili delle attività e delle strutture organizzative principali, in modo da consentire al responsabile della prevenzione della corruzione la conoscenza degli elementi peculiari e i principali flussi dei processi.

Il Consiglio di Amministrazione, organo di indirizzo, nomina il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza RPCT, approva gli obiettivi strategici e il piano/sezione predisposto dal RPCT con il supporto dell'Unità professionale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione favorisce l'integrazione metodologica fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo. Il Nucleo di Valutazione attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a seguito dell'istruttoria della funzione specialistica in materia di trasparenza e del dirigente responsabile.

## **Formazione della sezione, obiettivo strategico, integrazione con performance e strumenti programmatici, modalità di coordinamento per il PIAO**

Il comma 8 dell'art.1 della Legge 190/2012, introdotto con la riforma del 2016, prevede che "l'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico – gestionale".

In questa ottica si inquadra l'obiettivo strategico in materia, contenuto nella parte dedicata agli obiettivi di Valore Pubblico (O.13 Assicurare la qualità e la trasparenza di tutte le informazioni all'interno e all'esterno della comunità universitaria) e nelle azioni del piano: "Approfondimento della conoscenza del contesto e dell'analisi dei processi per migliorare la cura dell'interesse pubblico e per alimentare la fiducia della collettività".

Il Direttore generale e tutte le aree dirigenziali concorrono attivamente alla gestione del rischio e alla individuazione delle misure specifiche proposte negli ambiti individuati di anno in anno (vedi paragrafo 2.3.4). Le misure corrispondono ad obiettivi di performance dei dirigenti di cui è capofila il Direttore generale, inclusi nella sotto sezione del Piano integrato relativa alla performance e collegati all'obiettivo strategico in materia di prevenzione della corruzione definito dall'organo di indirizzo. Il Direttore generale, a questi fini, valuta e verifica i risultati dei dirigenti attribuendo un peso maggiore alle aree che coordinano i processi e che conseguentemente presidiano e danno impulso alla misura, considerando anche la percentuale di peso per le aree che contribuiscono o collaborano a obiettivi che solitamente sono trasversali. Il Direttore generale effettua le verifiche in coerenza con il monitoraggio effettuato nell'ambito della prevenzione della corruzione dal dirigente responsabile RPCT e dalla referente gestionale in materia di anticorruzione.

Inoltre, il Direttore generale ha inserito negli atti di conferimento degli incarichi dirigenziali il perseguimento degli obiettivi di trasparenza previsti dalla "Piano di Prevenzione della Corruzione" secondo le disposizioni di cui all'art. 14, comma 1 quater del D.lgs. 33/2013 e che sono oggetto di valutazione ai fini della verifica dei risultati e delle eventuali responsabilità dirigenziali.

La dirigente responsabile RPCT e la referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione illustrano periodicamente al Nucleo di Valutazione la strategia di prevenzione e il processo di gestione del rischio, con le conseguenti misure di prevenzione e i legami con gli obiettivi strategici e di performance.

In sintesi, in questa sezione, approvata dal Consiglio di Amministrazione, si pianifica la gestione del rischio del 2024, si sintetizzano i risultati di quella eseguita nel corso del 2023; si progettano le misure/obiettivi conseguenti e si rafforzano le misure individuate a seguito della gestione del rischio degli anni precedenti; si continuano a privilegiare le misure di trasparenza, di sensibilizzazione e partecipazione, in coerenza con le indicazioni dei PNA vigenti e in corso di definizione; si descrivono i risultati del monitoraggio del 2023.

Infine, per realizzare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini, per procedere alla costante e progressiva semplificazione dei processi, occorre partire proprio dal processo relativo al PIAO. Pertanto in coerenza con gli orientamenti di ANAC, nella presente sezione si descrivono le modalità di coordinamento per sviluppare gradualmente una integrazione sostanziale degli strumenti programmatici. È costituita una "task force" composta dai

tre ruoli della Unità Professionale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dal dirigente e dai due responsabili del Settore Programmazione di Ateneo e Analisi dei Dati e del Settore Performance Organizzativa, dal dirigente e dai due responsabili del Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione, dall'Ufficio Programmazione del Personale, dal dirigente responsabile della transizione digitale, dal Direttore generale. La "task force" è coordinata dal responsabile del Settore Programmazione di Ateneo e Analisi dei Dati, che promuove lo scambio di informazioni. L'unità si riunisce periodicamente durante l'anno per aggiornarsi reciprocamente e facilitare il coordinamento sostanziale.

### 2.3.2 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno rappresenta una fase preliminare indispensabile, che consente a ciascuna amministrazione di definire la propria strategia di prevenzione del rischio corruttivo, attraverso l'acquisizione e l'interpretazione dei dati nonché l'estrazione di elementi utili.

È difficile esaminare nell'ottica di prevenzione della corruzione, in modo omogeneo e in generale, un Ateneo multi campus presente in cinque città diverse dell'Emilia-Romagna che rende l'Università di Bologna un attore istituzionale centrale delle politiche di sviluppo locale.

In questa sede possiamo elencare i principali portatori di interesse dell'Ateneo nel suo complesso e verso i quali si è impegnato anche in forme di accountability:

- Enti territoriali locali: enti locali di Bologna, Cesena, Forlì, Rimini, Ravenna (sedi di didattica e di ricerca), Regione Emilia Romagna.
- Risorse umane e Sindacati: categorie di personale con interessi diversi.
- Studentesse e studenti.
- Comunità scientifica: ne fanno parte tutti gli atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici nazionali e internazionali.
- Reti, partner, sostenitori: fondazioni, consorzi, spin-off e start-up, centri interuniversitari, società, enti partecipati ed enti di diritto privato in controllo pubblico, fondazioni bancarie ed enti di sostegno dei campus della Romagna.
- Associazioni di categoria: associazioni studentesche, associazioni industriali, ordini professionali.
- Imprese: imprese di tutti i tipi, nazionali e internazionali, che hanno relazioni con l'Ateneo (affidano ricerche, ospitano tirocini, ecc.); possono anche rivestire il ruolo di finanziatori commissionando ricerche scientifiche.
- Altri finanziatori e donatori: attori che con il sostegno, fornito a vario titolo, supportano le attività dell'Ateneo.
- Fornitori di beni e servizi: aziende e professionisti.

Per le deduzioni conseguenti all'analisi del contesto esterno, l'Ateneo utilizza i dati relativi al profilo criminologico del territorio e alle attività di contrasto sociale e amministrativo a livello territoriale, preparati dalla Regione Emilia-Romagna per gli enti aderenti alla Rete Integrità e Trasparenza Regionale.

In questa sede è utile sintetizzare che il tessuto economico emiliano-romagnolo molto attrattivo in termini di investimenti industriali, ricco di imprese e di soggetti privati che producono servizi di varia natura, comporta dei rischi maggiori nell'ambito dei rapporti con i terzi, comprese le molteplici

aziende che ospitano i tirocini rivolti agli studenti; così come il profilo criminologico del territorio induce a porre maggiore attenzione all'ambito della edilizia pubblica e privata e del patrimonio e all'ambito di alcuni indici di corruzione pulviscolare in cui i nuovi veicoli, accanto al denaro, sono altri tipi di benefit (es: assunzioni, prestazioni professionali quali incarichi di consulenza).

Ulteriore elemento di contesto da considerare è rappresentato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che con le ingenti risorse stanziare e i conseguenti rapporti con i terzi, potrebbe aumentare l'attenzione su questo ambito. L'Ateneo ha approvato un protocollo d'intesa con il comando provinciale della Guardia di Finanza di Bologna, finalizzato a rafforzare il sistema di monitoraggio e vigilanza con riguardo all'esecuzione di opere pubbliche o di servizi o all'erogazione di incentivi connessi alla realizzazione del PNRR. Lo scambio fra Università e Guardia di Finanza riguarda dati, notizie, informazioni e analisi di contesto utili al perseguimento delle finalità collaborative, sugli interventi/misure/progetti esecutivi ammessi a finanziamento.

### 2.3.3 Contesto interno - Mappatura dei processi

L'analisi del contesto interno è volta a far emergere il sistema di responsabilità e il livello di complessità. La struttura organizzativa è descritta nella sezione di organizzazione e capitale umano.

La mappatura dei processi è l'aspetto centrale e di maggiore importanza del sistema di gestione del rischio "corruttivo", poiché rappresenta la fotografia dell'ente nel suo complesso, oltre che le unità/funzioni organizzative che intervengono nei processi. Inoltre pone le basi conoscitive per l'attuazione delle successive fasi di identificazione, analisi e trattamento dei rischi.

L'ateneo bolognese ha programmato la complessa mappatura dei processi ai fini della gestione del rischio corruttivo in modo dettagliato e approfondito, in coerenza con l'approccio metodologico delle direttive nazionali del 2015, poi confermate e ben chiarite nel Piano Nazionale 2019, richiamato anche dal Piano Nazionale del 2022.

Nell'aprile 2017 fu costituito un gruppo di lavoro sulla trasparenza e mappatura dei processi dell'Ateneo e sulla gestione del rischio nei macro-processi finanziari e contabili e di acquisizione di beni, servizi e lavori.

Il gruppo ha supportato la funzione di coordinamento del Responsabile della Prevenzione della Corruzione sulla gestione del rischio e la funzione del Direttore generale che concorre all'individuazione delle misure di prevenzione, applicando una metodologia di analisi coerente con le direttive e strategie nazionali dell'ANAC e con la UNI-ISO- 37001. L'approccio si è basato sia su regole formali che su valori sostanziali perseguendo finalità qualitative e non certificatorie.

La dettagliata mappatura dei processi è rappresentata nel documento [Rischi Corruttivi e Trasparenza - Macroprocessi, processi e attività](#) e costituisce il punto di partenza, la base conoscitiva per avviare la gestione del rischio nei singoli ambiti e processi aggiornando anche le unità organizzative.

## 2.3.4 Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi

### **Pianificazione della gestione del rischio**

Si rimanda ai Piani degli anni precedenti per un sunto degli interventi pianificati a partire dal 2017.

Nel 2023 è stata avviata la gestione del rischio nell'ambito dei test di accesso degli studenti ai corsi di studio.

Nel 2024 si avvia lo studio e la successiva adozione di una metodologia di classificazione del grado di rischio delle strutture amministrative di primo livello (vedi anche l'allegato 5.9– Rischi corruttivi e trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance).

### **Modello di gestione del rischio**

Ogni anno il Direttore generale integra la disposizione di costituzione del gruppo di lavoro coordinato dalla referente gestionale in materia di anticorruzione, variandone la composizione in base alle competenze dei funzionari sulle attività negli ambiti che sono oggetto di analisi per l'anno in corso.

Il gruppo dal 2017 segue un modello di gestione del rischio, individuando processi, fasi, attività, rischi, cause/fattori abilitanti, misure e indicatori di sostenibilità.

Nella classificazione di processi, fasi e attività il gruppo parte dalla mappatura completata nel 2017 sulle unità organizzative che intervengono nei processi (Chi fa Cosa), con la consapevolezza che durante l'analisi di gestione del rischio le attività possono anche essere ricomposte a questo fine. In corso di analisi può essere necessario un livello di profondità e dettaglio maggiore, via via ridimensionato ai fini dell'individuazione di rischi e misure ricorrenti. Solitamente all'inizio dell'analisi occorre un maggiore dettaglio delle attività utile a individuare le modalità (il come) di svolgimento delle stesse e identificare i rischi per ogni attività.

Il catalogo dei rischi viene creato prendendo spunto dagli esempi presenti nelle direttive e nei Piani Nazionali, tenendo conto degli elementi specifici di contesto.

In un momento successivo si abbinano le attività ai rischi: questi ultimi possono anche ricorrere.

La fase più complessa riguarda la individuazione delle cause/fattori abilitanti per ogni rischio e attività e delle misure conseguenti: in questa fase il gruppo prende spunto dagli esempi di cause/fattori abilitanti che l'ANAC ha fornito nel tempo e che attualmente nell'allegato del PNA del 2019 (richiamato espressamente dal PNA del 2022) sono più esplicite.

## Rapporti fra RPCT e Strutture/unità di missioni per il PNRR

In coerenza con le direttive del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, nel 2023 sono state avviate le interlocuzioni per creare sinergie e confronti nell'ambito degli interventi gestiti con risorse del PNRR. Nel corso degli incontri del 2023 in sintesi è emerso che il Settore Supporto Progetti PNRR e l'Unità Professionale Presidio a supporto della gestione amministrativo-contabile dei progetti PNRR hanno sviluppato sul portale di Ateneo la sezione dedicata al PNRR. La sezione comprende le opportunità, aspettative e risultati, misure di attuazione, e l'implementazione all'interno del motore "Bandi di gara e concorsi" della sezione dedicata ai bandi a "cascata", destinati ai terzi per ampliare l'impatto della ricerca sulla società. La sezione è comunque raggiungibile anche in "amministrazione trasparente" nella sotto sezione dedicata ai dati "ulteriori" (vedi anche Sezione Amministrazione trasparente e modalità di pubblicazione dei dati). Nell'ambito degli appalti e quindi anche nell'ambito degli acquisti per la gestione del PNRR, l'Area Appalti e Approvvigionamenti, ha messo a disposizione negli spazi condivisi della intranet, vari modelli per favorire il coordinamento fra i Responsabili del procedimento RUP, i servizi dell'amministrazione generale che si occupano del PNRR e l'Unità professionale Internal Audit, in particolare in un'ottica di standardizzazione della fase esecutiva dei contratti. Inoltre i servizi dell'amministrazione generale che si occupano del PNRR hanno riorganizzato la documentazione per facilitare il lavoro di analisi di 22 progetti su 29 da parte dell'Unità professionale Internal Audit.

### 2.3.5 Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative

Il gruppo di lavoro descritto nel paragrafo precedente propone misure trasversali alle diverse fasi e attività del processo analizzate quando i rischi sono ricorrenti.

In ogni caso per tutte le misure individuate, il gruppo propone la valutazione e la motivazione della sostenibilità, in base alla capacità di incidere efficacemente sulle cause/fattori abilitanti, ai costi di implementazione, alle risorse e alle competenze presenti o acquisibili in tempi coerenti e utili alla attuazione del Piano/sezione di prevenzione della corruzione. In sostanza il gruppo utilizza un approccio qualitativo e valutativo in coerenza con le direttive espresse nell'allegato al PNA del 2019.

Le misure sono proposte anche in base alla necessità di promuovere comportamenti etici e orientati alla buona e imparziale gestione della "cosa pubblica" (es: misure di trasparenza; di sensibilizzazione e partecipazione, di promozione dell'etica; di miglioramento dell'organizzazione delle informazioni, ecc..).

In ogni caso, anche mediante l'attività di raccordo dei referenti anticorruzione e trasparenza di Area, le proposte, comprensive della progettazione di misure specifiche/obiettivi, per cui i responsabili sono valutati all'interno del ciclo della performance, sono validate con l'accordo dei dirigenti, del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e del Direttore generale.

Nell'Allegato "Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance" (Allegato 5.9) sono descritti in tabella i risultati sintetici della gestione del rischio, che includono solo le fasi, attività, rischi e cause/fattori abilitanti che a seguito della dettagliata analisi, possano essere trattati con le misure/obiettivi sostenibili scelti per l'anno che si avvia. Conseguentemente è descritta la progettazione in modo completo (tempi, responsabili, indicatori di monitoraggio) delle misure/obiettivi sostenibili nell'anno 2024.

## Misure di prevenzione individuate durante le analisi degli anni precedenti all'applicazione della metodologia di gestione del rischio per processi

Di seguito si riporta la descrizione delle misure relative alle analisi degli anni precedenti all'applicazione della metodologia di gestione del rischio per processi, e rinnovate anche per il 2024, in quanto ritenute idonee allo scopo.

Per praticità in questa stessa parte di paragrafo si descrive la pianificazione e il monitoraggio:

### **Ambito Appalti:**

Dal 2016: condivisione del sotto processo di programmazione di forniture di beni e servizi come misura trasversale e nel 2024 condivisione degli esiti della sperimentazione di un nuovo applicativo che digitalizza gli atti dalla fase di programmazione alla fase di esecuzione
Avvio nell'anno 2016 e miglioramento negli anni successivi
Responsabile: dirigente dell'Area Appalti e Approvvigionamenti – APAP, competente in materia di coordinamento degli acquisti

Gli uffici condividono il processo di programmazione di forniture di beni e servizi, previsto dalla normativa con il Responsabile di Prevenzione della Corruzione e con la funzione professionale dedicata, durante gli incontri con i referenti presso le strutture in cui si descrive la fase di programmazione, la tempistica, i criteri per individuare le priorità, gli strumenti utilizzati.

Il miglioramento della misura consiste nel potenziare gradualmente la semplificazione del linguaggio tecnico favorendo la chiarezza, la comprensibilità e la trasparenza sostanziale del sotto processo.

Inoltre nel 2024 gli uffici condividono anche gli esiti della digitalizzazione del processo di acquisti.

### **Monitoraggio:**

nella seconda metà dell'anno il dirigente competente in materia di coordinamento degli acquisti e/o i suoi collaboratori invitano il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale in materia; a) agli incontri di coordinamento con i referenti delle strutture in cui si illustra il sotto processo di programmazione; b) in apposita riunione in cui condividono gli esiti della sperimentazione di un nuovo applicativo che digitalizza gli atti dalla fase di programmazione alla fase di esecuzione.

### 2.3.6 Monitoraggio sull' idoneità e sull' attuazione delle misure e Riesame

Il monitoraggio è volto a verificare lo stato di attuazione delle misure, la loro idoneità, il margine di miglioramento negli anni. Nell'ateneo bolognese si realizza mediante l'ascolto e l'analisi (audit) direttamente condotta dall'Unità professionale anticorruzione e trasparenza al cui vertice c'è il dirigente responsabile RPCT. Il monitoraggio è facilitato da incontri periodici che si svolgono durante il corso dell'anno (per alcune misure anche mensili) dei sottogruppi trasversali di ateneo che l'anno precedente hanno svolto la gestione del rischio e che rimangono attivi per la consulenza sullo sviluppo delle misure e per il monitoraggio (vedi paragrafo 2.3.1 - Soggetti). Questa attività di facilitazione è più intensa per le misure/obiettivi più articolate/complesse che necessitano di consulenza anche nello sviluppo. In ogni caso per tutte le misure/obiettivi di performance a metà anno e a fine anno la referente gestionale in materia di anticorruzione, coordinatrice dei gruppi, riferisce i risultati al dirigente responsabile RPCT e al Direttore generale.

Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema per il miglioramento progressivo e continuo, quale momento di dialogo con il Direttore generale che si occupa della programmazione delle attività dell'amministrazione, avviene almeno due volte all'anno mediante confronto diretto e contestuale.

Inoltre anche in Nucleo di Valutazione è periodicamente aggiornato in merito allo stato e alle evoluzioni del modello di gestione del rischio.

#### **Risultati del monitoraggio delle misure attuate nell'anno 2023**

Nell'Allegato 5.10 "Rischi "corruttivi" e Trasparenza – Monitoraggio obiettivi di performance – 2023" sono descritti sinteticamente i risultati del monitoraggio effettuato sulle misure di prevenzione attuate nell'anno 2023 e progettate negli anni precedenti a seguito dell'analisi del rischio.

## 2.3.7 Misure generali

### Incarichi extraistituzionali

Nel mese di novembre 2023 il "[Regolamento incarichi extraistituzionali per il personale docente e ricercatore](#)" è stato revisionato/integrato al fine di recepire i più recenti orientamenti giurisprudenziali in materia, in coerenza anche con le indicazioni contenute nell'atto di indirizzo dell'allora Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR) avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)- Sezione Università, approvato con Delibera ANAC n. 1208 del 22/11/ 2017.

Di seguito le novità di maggior rilievo introdotte dal nuovo Regolamento.

1) È stato introdotto un ruolo preminente del Direttore del Dipartimento di afferenza del richiedente, il quale è chiamato ad esprimere un parere sulla richiesta di svolgimento di incarico extraistituzionale affinché questa:

- non arrechi pregiudizio allo svolgimento delle attività di didattica e di ricerca svolte presso il Dipartimento
- non si ponga in conflitto di interessi con le attività proprie del Dipartimento.

2) In termini di divieto di concorrenza, è stato introdotto un divieto espresso di svolgimento di incarichi, di qualsiasi natura, presso gli Atenei telematici.

3) L'attività extraistituzionale di consulenza, è considerabile liberamente esercitabile, a prescindere dall'entità del compenso, purché non vi sia vincolo di subordinazione e l'attività sia svolta senza l'utilizzo di mezzi e risorse del committente.

4) L'attività extraistituzionale non è autorizzabile se comporta il superamento del limite del compenso annuale a carico delle finanze pubbliche imposto dalla normativa.

5) Per salvaguardare il principio secondo cui l'attività istituzionale deve essere primaria, sotto il profilo procedurale, l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali è subordinata all'assolvimento di alcuni obblighi istituzionali che devono sussistere al momento della presentazione della richiesta.

L'entrata in vigore del Regolamento è stata comunicata via e-mail a tutto il personale docente e ricercatore e le pagine Intranet dedicate sono state aggiornate con le informazioni più recenti.

Nel mese di novembre 2023 il "[Regolamento sugli incarichi extraistituzionali per il personale tecnico- amministrativo](#)" è stato sottoposto a revisione per un allineamento agli aggiornamenti normativi nazionali e interni all'Ateneo, adeguando la disciplina relativa alle autorizzazioni degli incarichi extraistituzionali, puntualizzandone i presupposti e i limiti, tenuto conto anche degli orientamenti giurisprudenziali in materia.

Di seguito i principali punti di intervento:

1. nella definizione degli incarichi extraistituzionali sono stati inseriti gli incarichi, non rientranti nei compiti e doveri d'ufficio, conferiti dall'Ateneo al personale dipendente interno in base a previsioni espresse di legge o altre fonti normative in conformità a quanto previsto dall'art. 53, comma 2, del D. Lgs n. 165/2001 (es: incarichi in collegi consuntivi tecnici in materia di appalti);

2. individuazione degli elementi fortemente sintomatici dell'esercizio abituale di attività libero professionali o di lavoro autonomo (attività non consentite): possesso di partita IVA, l'iscrizione in albi, elenchi o registri professionali;
3. introduzione del limite massimo di sei anni di incarico a favore dello stesso committente, salvo particolari deroghe;
4. introduzione del divieto di incarichi di co.co.co presso terzi., fatta eccezione per gli incarichi relativi all'attività sportiva dilettantistica;
5. divieto di assumere incarichi di qualsiasi natura a favore di università telematiche;

L'entrata in vigore del nuovo regolamento è stata comunicata via mail a tutto il personale interessato.

Entrambi i regolamenti prevedono il controllo a campione sullo svolgimento degli incarichi dei dipendenti da parte del Servizio Ispettivo.

### **Codice etico e di comportamento**

L'ultima stesura del codice etico e di comportamento risale al 2014, quando l'Ateneo ha unificato i due preesistenti codici etico e di comportamento secondo gli indirizzi dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e la normativa nazionale dell'epoca, promuovendone ampia diffusione fra tutto il personale.

A distanza di circa 10 anni, l'entrata in vigore del D.P.R. 81/2023, unitamente alla necessità di ricercare una rinnovata coerenza con la normativa nazionale e con la regolamentazione interna nel frattempo modificatesi, con i contenuti dello Statuto in corso di revisione, e con gli obiettivi del Piano strategico del quinquennio 2022-2027, hanno condotto il Direttore generale a costituire un Gruppo di lavoro - coordinato dalla Legal design Analyst di Ateneo - con il mandato di formulare una proposta di revisione che tenesse conto anche dei dati in forma aggregata e anonima dell'Ufficio procedimenti disciplinari.

Nel mese di ottobre 2023 il Gruppo di lavoro ha presentato una prima proposta di revisione che ha previsto modifiche in alcuni ambiti chiave, di seguito riportati a titolo esemplificativo:

- tecnologie informatiche, mezzi di informazione e social media;
- rapporti con il pubblico;
- disposizioni per i dirigenti;
- attività formativa;
- incarichi/conflicti di interesse.

Nel mese di novembre 2023 la proposta di revisione è stata preliminarmente presentata agli Organi di Ateneo per una prima condivisione ed è stata oggetto di informativa sindacale.

Nel mese di dicembre 2023 la proposta di modifica è stata sottoposta a consultazione pubblica, aperta sia alla Comunità universitaria sia agli stakeholder esterni.

Il testo revisionato del Codice etico e di comportamento di Ateneo verrà approvato definitivamente nel 2024.

### **Conflitto di interessi e rapporti con i privati**

Il responsabile della prevenzione della corruzione fornisce la consulenza necessaria nei casi dubbi concreti verificatisi, dando supporto ai ruoli decisionali.

Il vigente codice etico e di comportamento specifica gli obblighi di comportamento di tutto il personale da un lato e dei dipendenti che incidono sulle attività con il proprio ruolo e potere decisionale dall'altro, tenendo conto anche dei differenti regimi giuridici applicabili al personale universitario (docenti e tecnici-amministrativi) o differente contesto dei collaboratori.

A seguito dell'attività di controllo e consulenza sul conflitto di interessi e dei rapporti con i privati, è emersa la necessità di perfezionare gli obblighi informativi del dipendente in relazione alla comunicazione degli interessi finanziari alla partecipazione in enti privati ai sensi degli artt. 29, 30 e 31 del codice etico e di comportamento. Pertanto, quando il dipendente comunica i propri interessi finanziari o la sua partecipazione in enti privati, deve anche chiarire la natura dei rapporti di cui è a conoscenza fra gli enti stessi e l'Università di Bologna.

Oltre alla disciplina generale del conflitto di interessi prevista nel codice etico e di comportamento, rivolta a tutto il personale che assume decisioni di carattere gestionale, sono state previste apposite discipline e procedure più dettagliate in ambiti più specifici oggetto della gestione del rischio negli anni scorsi (ad esempio: regolamenti e linee guida in ambito spin-off e start-up; linee guida rivolte ai docenti in commissioni di concorso; modulistica in ambito appalti).

In occasione della formazione mirata e differenziata erogata gradualmente dall'unità professionale anticorruzione e rivolta a gruppi professionali, si continuerà a sviluppare la sensibilizzazione sul tema. Parallelamente il tema è trattato nei corsi di formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo neoassunto (si veda punto successivo sulla formazione).

### **Formazione del personale**

La gestione del programma formativo individuato, nonché l'effettiva fruizione da parte del personale destinatario, è per competenza presidiato dal Dirigente del Personale che riferisce periodicamente lo stato di attuazione al Responsabile della prevenzione della corruzione. La progettazione è effettuata dagli uffici dell'Area del Personale in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione, tenendo conto delle risorse dedicate.

Come previsto dall'art. 1, comma 10, lett. c della L. 190/2012 i destinatari della formazione sono individuati dal Responsabile della prevenzione della corruzione e il criterio di scelta si basa sull'analisi delle attività a rischio individuate dal presente Piano.

### **Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti**

La formazione generale rivolta a tutti i dipendenti contribuisce alla diffusione di una cultura civica ed etica e favorisce comportamenti consapevoli e responsabili in un'amministrazione che, oltre a gestire risorse pubbliche, ha finalità istituzionali di gran rilievo e interesse generale. Dal 2013 prosegue la formazione a distanza che consente una prima formazione diffusa in un ente di notevoli dimensioni. Nel corso degli anni sono state realizzate diverse iniziative formative, con particolare attenzione al personale di nuova assunzione.

In occasione del percorso di inserimento professionale denominato “Stimoli e conoscenze per un buon inizio” finalizzato ad acquisire una base comune di conoscenze del contesto organizzativo, nel 2023 è stato erogato il modulo frontale “Il rapporto di pubblico impiego nell’Ateneo di Bologna”, destinato al personale tecnico-amministrativo **neoassunto**. Tale modulo è erogato dal 2015 dal responsabile dell’Ufficio Affari Generali dell’Area del Personale che focalizza l’attenzione sulla conoscenza degli elementi fondamentali che definiscono il rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione, i diritti e doveri del lavoratore pubblico, nonché i principi del Codice etico e di Comportamento.

Nel 2023 sono stati formati 71 partecipanti con un modulo di 1 ora di lezione frontale erogata in una edizione in presenza e a distanza mediante la piattaforma Microsoft Teams.

Entrambi le formazioni, e-learning e frontale, descritte proseguono nel triennio 2024 – 2026.

Inoltre la **giornata della trasparenza** su “Etica, trasparenza e media” quale evento formativo rivolto a tutto il personale, inizialmente prevista per il 2023, sarà posticipata all’anno 2024 in quanto si è ritenuto di attendere il completamento della revisione del codice etico e di comportamento.

### **Formazione avanzata e specifica**

È rivolta al responsabile della prevenzione della corruzione e relative funzioni professionali e specialistiche in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso generalizzato FOIA, e ai referenti, ai dirigenti e ai funzionari addetti alle aree di attività a rischio; riguarda le politiche, i programmi, gli strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali in relazione al ruolo svolto in amministrazione. Questo tipo di formazione per la sua specificità, in genere è acquisita esternamente.

Negli anni 2024–2026 continuerà la Formazione obbligatoria esterna avanzata per il Responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale in materia di anticorruzione sull’aggiornamento delle politiche nazionali, in ambiti specifici a rischio e in ambiti legati alla gestione del rischio e alla integrazione con tutte le strategie che comportano miglioramenti organizzativi (esempio: controllo di gestione, performance, valutazione, ecc.); proseguirà inoltre la formazione sulla trasparenza e accesso generalizzato FOIA delle funzioni specialistiche e professionali relative.

### **Formazione mirata e differenziata**

Già nel 2015 il PNA aveva ribadito il ruolo strategico della formazione proponendo delle attività formative mirate e differenziate e aumentando i destinatari.

Il vigente PNA del 2019, richiamato anche dal PNA del 2022, evidenzia **l’importanza della formazione rivolta al personale in relazione al ruolo svolto in amministrazione. Le direttive nazionali**, in generale, **raccomandano** l’applicazione di un approccio concreto, interattivo, arricchito con il ruolo attivo dei discenti, finalizzato ad affrontare casi critici e problemi etici tipici dei singoli contesti, **favorendo la docenza da parte degli operatori interni** mediante percorsi formativi in house, che riguardino tutte le fasi di predisposizione del Piano triennale di Prevenzione della corruzione, compresa la mappatura dei processi, la gestione del rischio, il conflitto di interessi.

Nel 2023 è proseguita formazione periodica erogata da personale esperto dell’Area Appalti e Approvvigionamenti (le cui attività sono strettamente connesse all’ambito di prevenzione alla

corruzione). L' iniziativa è stata rivolta a tutti coloro che nelle strutture e nelle aree dell'ateneo si occupano del processo di acquisti per un totale di 322 partecipanti. Il percorso formativo proposto, oltre a diffondere la conoscenza del nuovo quadro normativo, ha promosso le buone pratiche operative volte alla semplificazione dell'azione amministrativa e al raggiungimento delle finalità istituzionali di Ateneo in termini di risultati.

Nel 2023 è stato erogato dalla funzione professionale/referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione un modulo formativo su etica e conflitto di interessi, all'interno della formazione complessiva programmata per l'albo di commissari fra cui sono individuati con priorità i componenti delle Commissioni di selezione del personale tecnico-amministrativo. Nel 2024 sarà erogato un modulo formativo a favore dei segretari di commissione come previsto nell'Allegato Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance (Allegato 5.9).

In conclusione, negli anni 2024-2026 continuerà l'erogazione della formazione generale a distanza, frontale e in aula; continuerà ad essere progettata ed erogata la formazione avanzata e specifica, sarà erogata la formazione mirata e differenziata.

#### **Monitoraggio:**

Nel mese di luglio e nel mese di novembre di ogni anno il Dirigente del Personale illustra al Responsabile della prevenzione della corruzione il quadro generale della programmazione della formazione ai fini dell'integrazione della formazione sulla prevenzione della corruzione e trasparenza, per la quantificazione del relativo budget.

Entro il mese di novembre il Dirigente del Personale invia una breve relazione descrittiva delle attività formative erogate, date e destinatari.

#### **Rotazione ordinaria**

La rotazione ordinaria è una misura presidiata dal Direttore generale in collaborazione con il Dirigente del Personale, considerata anche la necessaria coerenza con la organizzazione e le politiche del personale.

Per quanto riguarda i titolari di incarico nei ruoli maggiormente a rischio, il principio della rotazione - come chiarito anche nei Piani Nazionali Anticorruzione PNA vigenti - deve trovare la necessaria armonizzazione con i principi di sviluppo professionale e del buon andamento dell'azione amministrativa.

L'ateneo bolognese è un ente molto dinamico e dal 2017 ha già attivato due profonde riorganizzazioni. Recentemente l'assetto delle aree dirigenziali è stato quasi completamente revisionato alla fine del 2022 con la conseguente mobilità, a seguito di atti di interpello, di 9 dirigenti su 13 effettivamente in servizio al 31.12.2022, ed è già programmato a inizio del 2024 – a seguito delle consuete procedure di mobilità – l'ulteriore avvicendamento di due dirigenti su altrettante posizioni dirigenziali.

Con riguardo alle altre strutture apicali (es. Dipartimenti, Strutture autonome) dove sono presenti alcuni tipici poteri gestori esercitati dai responsabili delle Strutture stesse (Direttori di Dipartimento,

ecc.), è utile richiamare le disposizioni statutarie interne (artt. 17 co. 4 Statuto di Ateneo) che prevedono tempi definiti di permanenza in ruolo e la possibilità di un solo rinnovo, in quanto organi eletti.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale, prosegue l'applicazione delle procedure di mobilità già in uso, idonee a contemperare la corretta e trasparente gestione dei processi organizzativi con lo sviluppo professionale del personale coinvolto. Tale approccio contribuisce, anche a generare la mobilità dei titolari di incarichi di responsabilità, in coerenza con le linee guida in materia di mobilità interna ed esterna (pubblicate nelle pagine intranet dell'Ateneo) e delle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro di Comparto, che introducono il principio della mobilità come leva di programmazione e sviluppo professionale per le posizioni e i ruoli (tanto più praticabile quanto più le figure sono trasversali e non specialistiche) che di norma avvengono alla scadenza dell'incarico (durata massima prevista pari a 3 anni). La governance attuale, al suo insediamento, ha dato indicazione di conferire o rinnovare gli incarichi di responsabilità per un periodo massimo di un anno e di allineare gradualmente le scadenze di tutti gli incarichi a fine anno anche al fine di facilitare la mobilità sui ruoli. Da gennaio 2022, quindi, è stata avviata un'azione di rinnovo/conferimento degli incarichi con durate fino al 31.12.2023, in modo da allineare le scadenze di tutti gli incarichi.

Nel corso del 2023 sono cambiati i titolari di 5 incarichi di Responsabile amministrativo gestionale RAGD. Inoltre al seguito di un percorso di orientamento e valorizzazione delle competenze ed esperienze professionali avviato per la famiglia professionale dei Responsabili amministrativi gestionali RAGD oltre che di altre esigenze organizzative, nei primi mesi del 2024 cambieranno ulteriori titolari di 15 incarichi di tale famiglia professionale.

Nel corso del 2023 è stato attivato un nuovo centro interdipartimentale per il quale sarà individuato un nuovo titolare di incarico; nei primi mesi del 2024 è previsto l'avvicendamento anche per la posizione coperta presso l'Istituto di Studi Superiori – ISS.

In sostanza si assiste in questi anni ad un significativo ricambio di posizioni professionali mediante un sistema di mobilità che intende tener conto sia delle aspettative professionali in un'ottica di sviluppo, sia delle esigenze generate dai principali mutamenti organizzativi che stanno caratterizzando un contesto in continua evoluzione.

A seguito di tutti questi mutamenti organizzativi, comprese le recenti modifiche statutarie in via di conclusione, nel 2024 è stato programmato l'avvio di uno studio e successiva adozione di una metodologia di classificazione del grado di rischio delle strutture amministrative di primo livello, utilizzando anche gli esempi di indicatore forniti da ANAC (vedi anche il paragrafo 2.3.4 che contiene la pianificazione della gestione del rischio e l'allegato 5.9– Rischi corruttivi e trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance).

L'esito di questo lavoro di studio sarà rappresentato da una proposta di classificazione delle strutture di primo livello secondo il grado di rischio, in modo poi da valutare le conseguenti misure da adottare.

## Rotazione straordinaria

I Piani Nazionali Anticorruzione PNA del 2018 e del 2019 raccomandano l'applicazione della norma sulla rotazione straordinaria. L'art. 16, comma 1 lettera l – quater del D.lgs. 165/2001 dispone che i dirigenti di uffici dirigenziali generali provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

Inoltre, il PNA del 2019 raccomanda anche l'applicazione delle norme che modificano il D.lgs. 165/2001 al fine di rendere autonomi il procedimento disciplinare e il procedimento penale a carico dello stesso soggetto. L'ufficio competente in materia di procedimenti disciplinari a relativi al personale tecnico-amministrativo applica le disposizioni "non sospendendo in modo automatico il procedimento disciplinare in attesa della definizione del procedimento penale"; l'ufficio sospende il procedimento disciplinare solo se non ci sono elementi sufficienti per la prosecuzione, in assenza di strumenti per fare accertamenti: in sostanza in questi casi invece di archiviare l'ufficio sospende il procedimento in attesa degli elementi desumibili dal processo penale.

Inoltre, gli uffici sostengono che le procure non sempre comunicano l'avvio dell'esercizio dell'azione penale. Pertanto, si prevede che in sede di revisione del codice etico e di comportamento a seguito delle linee guida settoriali dell'ANAC, si rafforzi l'obbligo del dipendente (docente o tecnico-amministrativo) di comunicare l'avvio di un procedimento penale nei suoi confronti, di cui è a conoscenza, per i reati di natura corruttiva, al proprio superiore gerarchico, al Dirigente del Personale e al Direttore generale.

La normativa sulla rotazione straordinaria, derivante dalla Legge madre nel sistema di prevenzione della corruzione (L. 190/2012), ha lo scopo di tutelare l'immagine della "imparzialità" dell'amministrazione (vedi Linee Guida dell'ANAC n. 215 del 2019), in una fase iniziale dell'avvio di un procedimento disciplinare e/o penale. Le difficoltà di applicazione della normativa riguardano tutto il personale, in particolare per le conseguenze che può comportare un cambio di ruolo, funzioni o trasferimento nei casi in cui il procedimento disciplinare e/o penale accerti in corso le mancate responsabilità.

Inoltre, per quanto riguarda il personale docente, nel 2020, un gruppo di lavoro di Ateneo, in cui sono presenti le competenze nell'ambito della Prevenzione della corruzione, del Personale, degli uffici legali, degli Affari istituzionali, ha avviato l'analisi del quadro giuridico, della sua compatibilità con il diverso regime, della eventuale praticabilità di una misura che ha difficoltà di adattamento allo stato dei docenti, fra i quali alcuni esercitano anche poteri gestionali.

Considerate le difficoltà interpretative e applicative, in occasione della revisione delle fonti regolamentari di organizzazione, si studierà la fattibilità di inserire la misura per affrontare la tematica in modo organico ed equo nei confronti delle categorie di personale (docenti e tecnici – amministrativi che hanno regimi giuridici differenti), tenendo conto che la valutazione può anche non sfociare in un provvedimento di rotazione.

Per il personale docente, considerata la peculiarità dello stato giuridico, si valuterà la possibilità dell'applicazione di un intervento organizzativo temporaneo, nei casi in cui sia certo che sia stato avviato un procedimento disciplinare o penale per "condotte corruttive" lesive dell'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Per il personale tecnico-amministrativo, si valuterà la possibilità che il provvedimento finale consista in uno spostamento temporaneo, finché non è definita la vicenda del procedimento disciplinare e/o penale. L'intervento organizzativo riguarda il personale che svolge attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione e in particolare i ruoli di responsabilità gestionale attiva (ad esempio: in ambito contrattuale, selezione docenti, ecc.). L'intervento e la valutazione della sua praticabilità, è di competenza del Direttore generale e la motivazione deve tenere conto dell'ambito di rischio delle attività svolte dal personale interessato, delle "condotte corruttive" in relazione al rischio di lesione della immagine dell'imparzialità della amministrazione, della gravità dei fatti.

### **Inconferibilità/incompatibilità di incarichi di vertice, dirigenziali e amministratori in enti di diritto privato in controllo pubblico**

#### **Premessa**

Il responsabile della prevenzione della corruzione cura anche attraverso la pianificazione della sezione "rischi corruttivi e trasparenza", che nell'amministrazione siano rispettate le disposizioni del D.lgs. N. 39/2013, sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di vertice, dirigenziali e amministratori in enti di diritto privato in controllo pubblico per cause specifiche (esempio: casi di condanna per reati contro la pubblica amministrazione, provenienza da enti di diritto privato regolati o finanziati).

Dall'anno 2017, oltre alla dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità da parte di chi assume l'incarico, sono state rafforzate le modalità organizzative di applicazione delle norme. In varie occasioni di condivisione e incontri sugli indirizzi di ANAC in materia, è stata evidenziata alle Aree dirigenziali competenti la necessità di concludere e perfezionare i procedimenti di incarico solo dopo avere eseguito l'accertamento sulle cause di inconferibilità/incompatibilità, non essendo sufficiente l'adempimento dell'obbligo di pubblicazione delle dichiarazioni dell'interessato ai sensi dell'art. 20 del Dlgs. 39/2013.

#### **Agevolazione e rafforzamento dell'istruttoria**

Prima di concludere l'istruttoria, gli uffici che supportano il conferimento o il mantenimento dell'incarico dirigenziale, di vertice (Area del Personale APOS) o di amministratore in enti di diritto privato in controllo pubblico (Area Innovazione ARIN) fanno i seguenti accertamenti.

- Gli uffici chiedono all'interessato oltre alla dichiarazione che attesta la causa di inconferibilità e incompatibilità, anche l'elenco di eventuali incarichi di qualsiasi natura presso enti pubblici o privati e l'elenco di eventuali condanne penali per i reati contro la pubblica amministrazione previsti al capo I del titolo II del codice penale;
- nei casi in cui i dirigenti o il direttore generale dichiarino altri incarichi, gli uffici competenti in materia di enti partecipati esprimono un parere in base alle informazioni e conoscenze possedute sulla natura dell'ente partecipato e sul ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato;
- gli uffici che supportano il conferimento o il mantenimento dell'incarico, si esprimono sulla assenza di cause di incompatibilità e inconferibilità anche in base alle informazioni raccolte da altri uffici che detengono le informazioni e in particolare dagli uffici competenti in materia di enti partecipati;

- le informazioni sono condivise fra le Aree interessate e con il responsabile della prevenzione della corruzione;
- gli uffici conservano agli atti la motivazione giuridica e di fatto che attesta l'assenza di causa di inconferibilità o incompatibilità, e nei casi di incarichi presso enti partecipati, fanno emergere sinteticamente anche la natura del ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato presso l'ente privato;
- in una fase immediatamente successiva e distinta rispetto al perfezionamento degli incarichi seguiranno i consueti obblighi di pubblicazione.

Dirigenti responsabili:
Area del Personale (per il conferimento degli incarichi del Direttore generale e di natura dirigenziale).
Area Innovazione (a. per il conferimento degli incarichi di amministratore in enti di diritto privato in controllo pubblico, che l'Ateneo conferisce secondo le regole degli statuti; b. per il parere sulla natura dell'ente partecipato, del ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato, nel caso in cui il Direttore generale o i dirigenti dichiarino altri incarichi).

#### **Monitoraggio:**

I dirigenti responsabili inviano una relazione descrittiva di sintesi sull'andamento della misura di prevenzione, descrivendo e rendendo chiare solo le informazioni strettamente necessarie a comprendere l'istruttoria per conferire gli incarichi effettuata nel periodo di riferimento, a fine aprile e a fine novembre. Inoltre, il coordinamento e il flusso delle informazioni sui singoli casi agevolano il presidio e il controllo.

#### **Assegnazioni agli uffici, formazione di commissioni**

Come prevede l'art. 35 bis del D.lgs. 165/2011 introdotto dalla L. 190/2012, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati contro la pubblica amministrazione secondo il codice penale:

- a) non possono far parte delle commissioni per l'accesso o selezione dell'Ateneo nei ruoli dell'Ateneo;
- b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o erogazione di contributi, sussidi, attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici o privati;
- c) non possono far parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o erogazione di vantaggi economici di qualsiasi genere.

Dall'anno 2014 il dirigente competente in materia di Personale per garantire il rispetto delle lett. a) e b) e il Dirigente competente in materia di Appalti per garantire il rispetto della lett. c), condividono le direttive sulla modulistica con il personale che svolge le rispettive funzioni: al momento della

formazione della commissione o delle assegnazioni sono acquisite le dichiarazioni del soggetto interessato in relazione alle condanne penali per i delitti contro la Pubblica Amministrazione.

Dall'anno 2015 per le assegnazioni agli uffici (lett. b) sono stati definiti i criteri di individuazione delle unità organizzative interessate secondo il grado di rischio, il livello di autonomia decisionale e il potere di dare direttive al personale.

Dall'anno 2020, nel caso delle assegnazioni (lett. b), considerato che la richiesta e la gestione delle dichiarazioni del soggetto interessato è piuttosto onerosa, gli uffici competenti in materia di incarichi applicano la misura in via prioritaria mediante un flusso informativo con gli uffici del casellario giudiziario. Se eccezionalmente le tempistiche di conferimento dell'incarico o di gestione dell'avvicendamento sul ruolo, non consentono la verifica mediante flusso con il casellario giudiziario, sono acquisite le dichiarazioni dell'interessato, in occasione dei rinnovi degli incarichi di responsabilità di II livello (grado di responsabilità immediatamente inferiore al livello dirigenziale) che implicano la responsabilità del procedimento di acquisti o la responsabilità di attività individuate dall'elenco della lett. b) dell'art. 35 bis, in coerenza con il processo di gestione del rischio dei Piani del 2016 e successivi.

Inoltre dal 2022 nei bandi di mobilità e/o atti di conferimento dell'incarico, sono inserite le condizioni ostative delle assegnazioni previste dall'art. 35 bis del D.lgs. 165/2001.

Negli anni 2024 – 2026 si verifica l'efficacia delle misure e si valuta l'eventuale aggiornamento.

#### **Monitoraggio:**

Nel mese di novembre il dirigente del Personale, mediante gli uffici competenti in materia di assegnazioni agli uffici, invia all'Unità Anticorruzione una mail con cui descrive il flusso con il casellario giudiziario e il risultato. Il dirigente del Personale, mediante gli uffici competenti sulle commissioni, invia all'Unità anticorruzione una mail contenente il collegamento ad una cartella che contiene le dichiarazioni sulle condanne penali da cui si evince il legame fra la persona e la commissione.

#### **Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage*)**

Dall'anno 2014 il dirigente dell'Area competente sugli appalti condivide con il personale interessato, su appositi spazi virtuali, schemi tipo per inserire nei bandi di gara o negli atti funzionalizzati agli affidamenti, la previsione dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'università per il triennio successivo alla cessazione del rapporto. La misura (prevista anche nei Piani Nazionali) è volta ad evitare di contrattare con organizzazioni in cui siano presenti ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi per conto della struttura negli anni precedenti.

L'art. 53, comma 16 ter del D.lgs. 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

La misura della cosiddetta incompatibilità successiva del dipendente (*pantouflage*) nasce dall'esigenza di individuare una modalità gestionale per rendere effettivo un divieto di difficile applicazione soprattutto in un contesto come quello universitario in cui i dipendenti (docenti e personale tecnico-amministrativo) sono soggetti a regole normative e organizzative diverse.

A seguito dello studio di fattibilità fatto nel 2019, si è concluso che il fenomeno del "*pantouflage*" dal punto di vista soggettivo e oggettivo possa riguardare potenzialmente tutto il personale in servizio. Dal 2021 il dirigente del personale, con la collaborazione degli uffici competenti in materia di cessazioni, predispone una modulistica che comprenda una dichiarazione in cui si prende atto della previsione della normativa.

Tale modulistica, diffusa su intranet dal mese di aprile 2021, è utilizzata per rendere consapevoli coloro che si stanno avvicinando alla cessazione dal servizio del divieto di "*pantouflage*". In seguito la misura è stata estesa anche al personale neoassunto.

### **Tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. *whistleblower*)**

Nell'anno 2014 il dirigente dei servizi informatici di ateneo, d'intesa con il responsabile della prevenzione della corruzione ha progettato un sistema informativo apposito e dedicato alla tutela del dipendente che effettua segnalazioni di irregolarità e/o illeciti nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione.

Il sistema, attivo dal 2016, consente a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo, a tempo determinato e indeterminato, collaboratori linguistici, di accedere ad un sistema informativo mediante le credenziali istituzionali di ateneo, che da un lato garantisce la sicurezza e la tutela della identità del segnalante, dall'altro può facilitare la descrizione dell'istanza grazie ad alcuni automatismi determinati dall'intero sistema automatizzato di ateneo/intranet. Il modulo progettato consente all'utente di circostanziare in modo guidato e sufficiente i fatti, senza incorrere in comportamenti che possano essere fonte di responsabilità penali (esempio: ingiuria, calunnia).

Il modulo fu progettato in modo da potere essere visionato solo dal responsabile della prevenzione della corruzione mediante il sistema di posta elettronica dedicato e rispettoso delle misure di sicurezza di protezione sui dati inviate individuate nel Regolamento dell'Ateneo sulla Privacy per i sistemi informatici di ateneo, in coerenza anche con le misure richieste dal Garante della Privacy in merito al trattamento dei dati.

In ogni caso, in coerenza con le indicazioni nazionali:

- l'identità del segnalante è protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione;
- nell'eventuale procedimento disciplinare, la riservatezza è tutelata al massimo quando la contestazione dell'addebito è fondata anche su accertamenti ispettivi distinti dalla segnalazione stessa e derivanti dall'istruttoria; è mitigata quando la contestazione dell'addebito si fonda in tutto o in parte sulla segnalazione e si dimostri che la conoscenza dell'identità del segnalante sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato: tuttavia la segnalazione può essere utilizzata nel procedimento disciplinare solo con il consenso del segnalante;
- la denuncia è sottratta all'accesso previsto dall'art. 22 della L. 241/90;

- l'adozione di misure ritorsive e discriminanti da parte dell'amministrazione nei confronti del segnalante sono comunicate all'ANAC che può esercitare il suo potere di accertamento e sanzionatorio.

Gli uffici dell'Area dei servizi informatici su indicazioni del responsabile di prevenzione della corruzione e della funzione professionale dedicata si sono concentrati sulla idoneità tecnologica del sistema di separare i dati anagrafici del segnalante dai dati del contenuto mediante codici identificativi diversi.

In questo modo solo il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione può ricostruire l'identità e solo se serve all'istruttoria (ad esempio per un confronto riservato), in casi assolutamente limitati; inoltre egli può valutare a quale soggetto inviare la segnalazione solo nel suo contenuto per gli eventuali provvedimenti conseguenti; a seconda della natura della responsabilità dell'autore del fatto i soggetti possono essere diversi, ad esempio: Dirigente della struttura in cui si è verificato il fatto, Ufficio procedimenti disciplinari, Autorità giudiziaria, Corte dei Conti, ANAC.

Il segnalante può accedere al servizio inserendo le credenziali istituzionali. In seguito, visualizza la prima pagina che contiene le informazioni generali, informa l'utente sulla garanzia della tutela della riservatezza e spiega il concetto di irregolarità e/o illecito. La seconda pagina riguarda i dati identificativi. La terza pagina riguarda il contenuto della segnalazione; i dati da compilare sono ripresi dal modulo pubblicato dall'ANAC e servono a circostanziare il fatto in modo da guidare l'utente ed evitare che incorra in comportamenti che possano essere fonte di responsabilità penali (esempio: ingiuria, calunnia). Dopo l'invio del modulo da parte dell'utente, è inviata in automatico una mail all'indirizzo di posta elettronica [unibo.anticorruzione@unibo.it](mailto:unibo.anticorruzione@unibo.it) con l'oscuramento dei dati del segnalante. Per accedere all'indirizzo il responsabile della prevenzione della corruzione e la unità professionale relativa utilizzano una prima password. Per conoscere i dati identificativi nel caso in cui serve e con i limiti già descritti, il Responsabile della prevenzione della corruzione utilizza un'ulteriore password.

Come già accennato, la sicurezza del trasporto dei dati rispetta le misure di sicurezza di protezione individuate nel Regolamento dell'Ateneo sulla Privacy per i sistemi informatici di ateneo, in coerenza anche con le misure richieste dal Garante della Privacy.

È pubblicata sul web una dettagliata informativa che chiarisce la "ratio" e il significato della misura di prevenzione, i destinatari del servizio, i contenuti, la forma e la modalità della segnalazione, la tutela della riservatezza, l'istruttoria.

Sono pervenute tramite il servizio 4 segnalazioni nell'anno 2016, 3 segnalazioni nell'anno 2017, 2 segnalazioni nell'anno 2018 (nell'anno 2018 sono pervenute anche 3 segnalazioni anonime); 1 nell'anno 2019 (nell'anno 2019 sono pervenute anche 2 segnalazioni non riservate e 1 anonima); 2 nell'anno 2020 (nell'anno 2020 è pervenuta anche 1 segnalazione anonima); 1 nell'anno 2021; nel 2022 non sono pervenute segnalazioni; nel 2023 sono pervenute 2 segnalazioni di cui una anonima.

Negli anni 2024 - 2026 si verifica l'efficacia del sistema.

## 2.3.8 Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio

### **Organizzazione e flusso delle informazioni**

Per l'assetto organizzativo e il sistema dei ruoli in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, si rinvia al paragrafo 2.3.1 "Parte generale".

Per quanto riguarda invece la pubblicazione dei dati e il flusso delle informazioni, il principio generale individua la responsabilità giuridica in capo ai Dirigenti competenti nell'elaborazione e produzione del dato, coadiuvati dai rispettivi referenti per la trasparenza individuati internamente all'interno di ciascuna Area e distinguendo in alcuni casi la responsabilità della pubblicazione dalla responsabilità della trasmissione per esigenze generali pratiche.

L'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.11) parte integrante del presente Piano, contiene per ciascun obbligo l'individuazione del Dirigente responsabile della trasmissione e pubblicazione, l'indicazione degli uffici tenuti materialmente alla elaborazione e/o individuazione dei dati, la descrizione del contenuto dell'obbligo, il riferimento normativo, le tempistiche di aggiornamento (tempestivo, annuale, semestrale o trimestrale), i termini di pubblicazione e alcune note esplicative, con indicazioni più specifiche in merito alle scadenze di pubblicazione e di aggiornamento, le modalità per la vigilanza e il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi.

Più precisamente è stato indicato, in luogo del nominativo, il Responsabile in termini di ruolo e posizione ricoperta nell'organizzazione; il nominativo associato è in ogni caso chiaramente individuabile all'interno dell'organigramma pubblicato sul Portale di Ateneo: [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici)

La ricognizione riportata in allegato ha richiesto un complesso aggiornamento dei flussi informativi, in ragione delle recenti riorganizzazioni operate dall' Ateneo e delle novità normative apportate in particolare dal nuovo codice dei contratti pubblici per quanto concerne la sezione "Bandi di gara e contratti".

### **Monitoraggio:**

Entro il mese di aprile, entro il mese di settembre ed entro il mese di gennaio i Dirigenti responsabili della pubblicazione per ogni singolo obbligo contenuto nello schema dell'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.11), aiutati dall'assetto organizzativo e dai ruoli descritti, comunicano via e-mail alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza lo stato di attuazione della pubblicazione.

Le comunicazioni ricevute vengono archiviate e tenute agli atti della Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in una apposita cartella condivisa.

Si rammenta in ogni caso che sugli obblighi di pubblicazione, il monitoraggio e la verifica diretta da parte della Responsabile della prevenzione della corruzione e della Funzione specialistica in materia di trasparenza, avvengono in maniera costante.

Annualmente, nelle scadenze prefissate con delibera dell'Autorità nazionale anticorruzione, viene pubblicata l'attestazione del Nucleo di valutazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione:

[www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-valutazione-nuclei-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-valutazione-nuclei-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe)

La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni pubblica amministrazione e deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali. Si rinvia al paragrafo 2.3.1 "Parte generale", per gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e per il collegamento e l'integrazione con il ciclo della Performance.

### **Sezione Amministrazione trasparente e modalità di pubblicazione dei dati**

I dati sono pubblicati sul sito istituzionale [www.unibo.it](http://www.unibo.it) nella sezione in Home Page, denominata "Amministrazione Trasparente": [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente)

Le pagine sono state realizzate ed adeguate al Decreto legislativo n. 33/2013 e alle linee guida sulla redazione dei siti web, in relazione alla trasparenza e ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, al loro aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati e ai contenuti aperti. I dati sono aggiornati e implementati costantemente, nel rispetto delle scadenze previste e senza disporre di filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all'interno della sezione Amministrazione trasparente, salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente.

L'architettura della sezione è in linea con quanto previsto dal d.lgs. 33/2013 e dalle linee guida nazionali in materia di trasparenza e riporta anche i riferimenti ai dati non più oggetto di pubblicazione obbligatoria, in virtù delle modifiche previste dal d.lgs. 97/2016, nonché agli obblighi di pubblicazione non applicabili al contesto universitario.

Nel caso di informazioni, dati o documenti già pubblicati in altre parti del sito istituzionale, al fine di evitare una duplicazione dei contenuti, sono inseriti i collegamenti ipertestuali alle diverse sezioni del sito (es. Bandi di concorso, Bandi di gara, ecc.). In generale i contenuti riportano, oltre all'indicazione dell'anno e del periodo di riferimento, anche la data di pubblicazione e dei successivi

aggiornamenti. La sezione è aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto e riutilizzabile, nel rispetto dei principi di integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e fruibilità, conformità ai documenti originali. Al fine di favorire l'accessibilità e l'apertura del formato, è stata messa a disposizione e diffusa, laddove possibile, la modulistica in formato "pdf editabile", (es. dichiarazioni consulenti e collaboratori, incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo, amministratori di enti in controllo pubblico).

L'Università di Bologna privilegia l'esposizione dei dati in tabelle e ove possibile, promuove l'informatizzazione dei flussi ai fini della pubblicazione dei dati; ciò favorisce un maggiore livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione da parte degli utenti.

In particolare, le sottosezioni alimentate da flussi informatizzati di dati, allo stato attuale, sono le seguenti:

- Organizzazione - Rubrica personale, uffici e persone; Curricula Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione e di governo;
- Consulenti e collaboratori - Incarichi di collaborazione e di consulenza affidati a soggetti esterni, Contratti di didattica, Assegni di ricerca, Incarichi di formazione per il personale tecnico-amministrativo, anche mediante collegamenti diretti alla Banca dati Perla-PA della Funzione Pubblica;
- Personale - Curricula Posizioni Organizzative in essere e cessate; Curricula Titolari incarichi Dirigenziali;
- Contrattazione collettiva e integrativa – Banca Dati ARAN;
- Bandi di concorso - Personale tecnico amministrativo e personale docente; Scorrimento idonei nei concorsi per personale tecnico-amministrativo;
- Provvedimenti - la pubblicazione dei dati avviene manualmente; tuttavia nella prospettiva di una informatizzazione del flusso, sono state adottate e inviate a tutte le Aree dell'amministrazione alcune indicazioni operative volte ad inserire nel protocollo informatico un'apposita annotazione, al fine di individuare e contrassegnare i provvedimenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, nonché sensibilizzare i singoli operatori affinché il campo "oggetto" risulti il più possibile chiaro e parlante. È stata inoltre valutata la necessità di riportare anche il CIG per i procedimenti di scelta del contraente e consentire quindi un collegamento più diretto con la sezione "Bandi di gara e contratti".
- Bandi di gara e contratti - A partire dal 1 gennaio 2024, la sezione subirà un'importante revisione strutturale di adeguamento alla disciplina del nuovo codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), in un'ottica di digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici e in ossequio al principio del *once-only*. L'Autorità Nazionale Anticorruzione, in particolare, con le delibere n. 261, 263, 264 del 20 giugno 2023, ha individuato i dati oggetto di trasmissione alla Banca dati Nazionale dei Contratti Pubblici attraverso le piattaforme digitali e i dati residuali oggetto di pubblicazione in Amministrazione trasparente;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici - Borse dottorato di ricerca attive, Borse di mobilità e tirocini all'estero, Borse di ricerca;
- Opere pubbliche – Tempi, costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche mediante collegamento diretto alla Banca Dati delle Pubbliche Amministrazioni OpenBDAP;

- Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati – Collegamento alla Banca Dati “BasiDati” dell’Agenzia per l’Italia Digitale e alla piattaforma OpenData dell’Università di Bologna; Obiettivi di accessibilità, collegamento a Banca Dati AGID.

La durata ordinaria della pubblicazione rimane fissata in 5 anni decorrenti dal 1° gennaio dell’anno successivo a quello di pubblicazione (art. 8, comma 3 del D.lgs. 33/2013), fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi (es. art. 14, comma 2 e art. 15, comma 4) e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali e sulla durata della pubblicazione collegata agli effetti degli atti pubblicati. Trascorso il quinquennio o i diversi termini stabiliti, i dati, i documenti e le informazioni non devono essere più conservati nella sezione archivio.

Per maggiore facilità di consultazione, nella sezione Amministrazione trasparente è possibile visionare in navigazione i dati più aggiornati e attuali disponibili in ogni sotto-sezione. È inoltre possibile accedere ai dati relativi ad anni precedenti, che rimangono pubblicati nei termini stabiliti dalla legge: [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente)

In questo modo da un lato si garantisce la pubblicazione dei dati per il tempo necessario, dall’altro si consente di oscurare, a fronte di un monitoraggio costante e con opportuni accorgimenti tecnici, i dati che non devono più essere visibili all’esterno, una volta decorsi i termini e che potranno essere in ogni caso oggetto di istanza di accesso civico generalizzato ai sensi dell’art. 5 del Dlgs. 33/2013.

La sezione è costantemente aggiornata tenendo conto delle modifiche normative e degli atti di regolazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione, in relazione ad eventuali indicazioni o modifiche sugli obblighi di pubblicazione.

A supporto dei referenti e di tutto il personale coinvolto, è disponibile all’interno della rete “Intranet” di Ateneo, un’apposita sezione denominata “Trasparenza e diritto di accesso” accessibile a tutto il personale universitario: [intranet.unibo.it/Ateneo/Pagine/TrasparenzaDirittoAccesso.aspx](http://intranet.unibo.it/Ateneo/Pagine/TrasparenzaDirittoAccesso.aspx)

La sezione contiene materiali informativi e strumenti di supporto per gli uffici e viene aggiornata e implementata anche in relazione ad eventuali modifiche del quadro normativo.

Tutte le comunicazioni, in materia di trasparenza e accesso civico, sono in ogni caso inviate ai referenti e ai dirigenti anche per mezzo di una apposita mailing list e diffuse anche durante gli incontri periodici di aggiornamento.

L’Università di Bologna si impegna a privilegiare laddove possibile la pubblicazione, in ossequio a quanto previsto dall’art. 7-bis comma 3 del D.lgs. 33/2013 di dati, informazioni e documenti per i quali non sussiste un obbligo di pubblicazione sulla base di specifica previsione di legge o Regolamento, ma per i quali sia tuttavia ravvisabile la finalità di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche, nonché l’interesse pubblico alla conoscibilità. Si provvede in tali casi alla indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti.

Tali dati possono essere incrementati, su proposta dei Dirigenti competenti, in relazione alle specifiche esigenze di trasparenza collegate all’attuazione della strategia di prevenzione della corruzione, sia a motivate richieste provenienti dagli stakeholders.

I dati ulteriori oggetto di pubblicazione, sono rappresentati nell'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.11) e sono consultabili all'interno della sezione Amministrazione trasparente: [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/dati-ulteriori/dati-ulteriori](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/dati-ulteriori/dati-ulteriori)

Tale sezione è stata implementata anche mediante il collegamento ipertestuale alla pagina dedicata al PNRR che comprende le opportunità, le aspettative e i risultati, nonché le misure di attuazione, i bandi a cascata, raggiungibili dal motore "Bandi, gare e concorsi". E' stata inoltre creata, in adesione al progetto della Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione Emilia Romagna, la pagina dedicata alla "Trasparenza di genere".

L'Ateneo dispone altresì dello strumento informatico di rilevazione quantitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente", che consente di monitorare la partecipazione e la fruibilità della sezione stessa da parte degli utenti, nel rispetto e nei limiti della privacy.

È quindi possibile anche effettuare un'indagine di customer satisfaction delle informazioni pubblicate, oltre che consultare i dati di monitoraggio relativi al numero di visite e accessi e i report di valutazione pubblicati con cadenza trimestrale (dati elaborati attraverso il software Matomo):

[www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio)

### **Trasparenza: Limiti e Privacy**

Il 25 maggio 2018 è entrato in vigore il Regolamento europeo in materia di privacy n. 2016/679; ai sensi dell'art. 25 del GDPR il titolare del trattamento è tenuto a porre in essere le misure tecniche e organizzative adeguate, a garantire che siano trattati per impostazione predefinita solo i dati necessari per ogni specifica finalità di trattamento.

La diffusione, intesa come conoscenza dei dati personali da parte di soggetti indeterminati, è ammessa esclusivamente se prevista da una norma di legge, o nei casi previsti, di regolamento.

L'Ateneo di Bologna si impegna a pubblicare i dati, rispettando le disposizioni nazionali ed europee in materia di segreto di stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali. Ciò al fine di contemperare e trovare il giusto equilibrio tra le esigenze di pubblicità e trasparenza da una parte e le esigenze di riservatezza dall'altra.

L'Ateneo si impegna altresì a rendere non intellegibili i dati personali non pertinenti, sensibili o giudiziari, eccedenti e non indispensabili rispetto alle finalità di trasparenza, in ossequio al principio di minimizzazione ed in ottemperanza a quanto previsto dall'Autorità Garante per la protezione dei dati personali.

Restano fermi i limiti alla diffusione e all'accesso alle informazioni previsti dalla normativa vigente, nonché quelli relativi alla diffusione di dati idonei a rivelare lo stato di salute e la vita sessuale ovvero lo stato di bisogno ed eventuali situazioni di disagio economico-sociale.

I riferimenti del Responsabile della Protezione dei Dati (RPD) dell'Università di Bologna sono pubblicati al seguente link: [www.unibo.it/privacy](http://www.unibo.it/privacy)

### **Trasparenza sostanziale in tema di presenze del personale e straordinario**

È in corso una revisione delle procedure informatiche, finalizzata a garantire una maggiore tracciabilità e trasparenza del sistema di allocazione delle prestazioni orarie aggiuntive (es. straordinario) del personale. A decorrere dal 1 gennaio 2024, sulla base del Contratto collettivo integrativo di Ateneo 2023 sottoscritto in data 29/11/2023, il 90% delle risorse economiche destinate annualmente al pagamento dello straordinario sarà ripartito tra tutte le Strutture di Ateneo, in proporzione alla consistenza numerica del personale di ciascuna struttura. La maggiore trasparenza di tali criteri di assegnazione sarà anche agevolata dalla pubblicazione nella Intranet di Ateneo, dell'elenco delle strutture e delle rispettive allocazioni.

Inoltre il nuovo applicativo di gestione delle presenze del personale, che sarà adottato nel corso del 2024, favorirà una migliore interazione tra l'utente e i processi di gestione dell'orario di lavoro.

### **Accesso civico semplice a dati e documenti oggetto di pubblicazione e accesso civico generalizzato**

L'Ateneo ha pubblicato nella pagina sull'"Accesso civico" della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale le informazioni per l'esercizio del diritto di accesso civico semplice e generalizzato. Al link [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/accesso-civico](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/accesso-civico) sono disponibili indicazioni dettagliate sulle due diverse tipologie di accesso civico, semplice e generalizzato, sull'iter procedimentale e sulle modalità per la presentazione delle relative domande, unitamente ai recapiti dei soggetti responsabili cui rivolgersi e ai rimedi esperibili ai sensi della normativa vigente.

Per agevolare l'esercizio del diritto di accesso civico generalizzato da parte degli interessati, l'Ateneo ha attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato alla presentazione delle richieste ([accessocivogeneralizzato@unibo.it](mailto:accessocivogeneralizzato@unibo.it)), costantemente presidiato dalla funzione professionale Accesso civico e FOIA, e ha reso disponibili on line, all'interno della sezione "Documenti scaricabili" della pagina, la modulistica utilizzabile dai richiedenti e/o controinteressati nelle diverse fasi del procedimento (istanza di accesso civico generalizzato, opposizione istanza controinteressati, richiesta di riesame).

L'Università verifica periodicamente la pagina sull'Accesso civico del sito istituzionale, implementando il contenuto informativo, aggiornando la modulistica disponibile on line, e realizzando pagine di approfondimento per agevolare i cittadini nell'individuazione della tipologia di accesso da utilizzare.

È pubblicato, con cadenza semestrale, al link [www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/registro-degli-accessi](http://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/registro-degli-accessi) il Registro degli Accessi, con l'elenco delle richieste di accesso documentale, civico semplice e civico generalizzato presentate all'Ateneo, previo oscuramento dei dati personali eventualmente presenti (per una maggiore fruibilità del documento, è pubblicato in due formati aperti, csv e pdf). Per la realizzazione e l'aggiornamento periodico del Registro, sono state fornite agli uffici, alle aree e alle strutture dell'Ateneo indicazioni operative per la registrazione delle istanze di accesso nel sistema di gestione del protocollo informatico.

A supporto degli uffici nella gestione delle richieste di accesso, sono stati messi a disposizione all'interno della sezione "Trasparenza e diritto di accesso" della rete "Intranet" di Ateneo in

precedenza citata, modelli e materiali informativi che potranno essere ulteriormente implementati a seconda di specifiche esigenze e al contesto normativo di riferimento.

Al fine di assicurare una corretta e uniforme attuazione della normativa sull'accesso civico generalizzato, la funzione professionale Accesso civico e FOIA svolge incontri interni di formazione, attività di aggiornamento normativo e giurisprudenziale, di condivisione degli strumenti operativi impiegati e disseminazione delle buone pratiche nella gestione dei procedimenti di accesso civico.

Per garantire la corretta applicazione delle previsioni di legge e il rispetto dei termini procedurali, la funzione professionale monitora le richieste di accesso civico generalizzato pervenute all'Amministrazione, fornendo assistenza e indicazioni operative agli uffici in tutte le fasi del procedimento (dalla presentazione dell'istanza alla decisione finale), e supporta la Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nello svolgimento delle attività di controllo sulla regolare attuazione dell'accesso civico e nell'eventuale fase di riesame.

### 2.3.9 Misure specifiche di contesto

Le misure specifiche di contesto, non imposte dalle normative o dal Piano Nazionale sono descritte nell'Allegato 5.12.

## 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 Struttura organizzativa

L'Università di Bologna è organizzata secondo un modello Multicampus per permettere la diffusione dell'offerta formativa e l'attivazione di una stabile attività di ricerca sul territorio.

Alla Sede di Bologna si affiancano le Sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini; ogni Campus è caratterizzato da una forte identità scientifica e formativa, ha proprie strutture e servizi dedicati alle attività istituzionali, culturali, associative e sportive. In ciascuna sede si collocano Scuole, Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. I Campus coordinano i servizi e le iniziative locali a supporto della didattica, della ricerca e della componente studentesca. Molto attivi inoltre sono i rapporti con enti locali, associazioni e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori.

CAMPUS E SEDI ESTERE
1. Campus di Cesena
2. Campus di Forlì
3. Campus di Ravenna
4. Campus di Rimini
5. Representación en la República Argentina, Centro de Altos Estudios de la Universidad de Bologna
6. Bruxelles, New York, Shanghai

Figura 9 – Campus e sedi estere

I Dipartimenti, le Scuole, i Centri, le altre Strutture e articolazioni costituiscono l'asse culturale dell'Università di Bologna.

#### I Dipartimenti

I Dipartimenti rappresentano le articolazioni dell'Università di Bologna per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative. Ogni Dipartimento può partecipare ad una o più Scuole. Laddove l'offerta formativa sia svolta anche in sede differente rispetto a quella del Dipartimento, vengono costituite Unità Organizzative di Sede (UOS), le quali sono coordinate da un responsabile e funzionano secondo il regolamento di Dipartimento. Presso ogni Dipartimento che sia di riferimento per uno o più Corsi di Studio non riferiti a una Scuola, è istituita altresì una Commissione paritetica docenti studenti che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l'offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio agli studenti e alle studentesse.

AREA	DIPARTIMENTO
AREA SCIENTIFICA	1. Chimica «Giacomo Ciamician» – CHIM
	2. Chimica industriale «Toso Montanari» – CHIMIND
	3. Farmacia e Biotecnologie – FaBiT
	4. Fisica e Astronomia – DIFA
	5. Matematica – MAT
	6. Scienze biologiche, geologiche e ambientali – BiGeA
	7. Scienze per la Qualità della Vita - QUVI
AREA TECNOLOGICA	8. Architettura - DA
	9. Informatica - Scienza e Ingegneria - DISI
	10. Ingegneria civile, chimica, ambientale e dei Materiali - DICAM
	11. Ingegneria dell’Energia elettrica e dell’Informaz. «G. Marconi» – DEI
	12. Ingegneria industriale - DIN
	13. Scienze e Tecnologie agro-alimentari – DISTAL
AREA MEDICA	14. Scienze biomediche e neuromotorie – DIBINEM
	15. Scienze mediche e chirurgiche – DIMEC
	16. Scienze mediche veterinarie – DIMEVET
AREA UMANISTICA	17. Beni culturali – DBC
	18. Arti – DAR
	19. Filologia classica e Italianistica – FICLIT
	20. Filosofia e Comunicazione – FILCOM
	21. Interpretazione e Traduzione – DIT
	22. Lingue, Letterature e Culture moderne – LILEC
	23. Psicologia – PSI
	24. Scienze dell’Educazione «Giovanni Maria Bertin» – EDU
	25. Storia Culture Civiltà – DiSCI
AREA SOCIALE	26. Scienze aziendali – DiSA
	27. Scienze economiche – DSE
	28. Scienze giuridiche – DSG
	29. Scienze politiche e sociali – SPS
	30. Scienze statistiche «Paolo Fortunati» – STAT
	31. Sociologia e Diritto dell’Economia – SDE

Figura 10 – Dipartimenti

### Le Scuole

Le Scuole attive al 31.12.2023 sono strutture organizzative di coordinamento e di raccordo tra i Dipartimenti che vi partecipano per le esigenze di razionalizzazione, supporto e gestione dell’offerta formativa di riferimento. Presso ogni Scuola è istituita una Commissione paritetica docenti – componente studentesca che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l’offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio.

Si specifica che la modifica statutaria in corso di approvazione prevede un diverso assetto istituzionale a supporto della didattica, con soppressione delle scuole e l'attivazione di nuove commissioni interdipartimentali per la didattica finalizzate al coordinamento dell'offerta formativa nei tre cicli.

#### SCUOLA

1. Economia e Management
2. Ingegneria
3. Lettere e Beni Culturali
4. Medicina e Chirurgia
5. Scienze

Figura 11 – Scuole

Presso l'Università di Bologna sono attivi inoltre 17 Centri di ricerca e/o formazione e 7 Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI). I centri promuovono la collaborazione tra ricercatori appartenenti alle aree disciplinari dei Dipartimenti coinvolti nei rispettivi Centri, alcuni dotati di specifici laboratori per lo svolgimento dell'attività di ricerca.

#### CENTRI DI RICERCA E FORMAZIONE

1. Centro di Ricerca Interdipartimentale Alma Mater Research Institute on Global Challenges and Climate Change - Alma Climate
2. Centro di Ricerca Interdipartimentale Alma Mater Research Institute For Human-Centered Artificial Intelligence - Alma Human AI
3. Centro Interdipartimentale Alma Mater Institute on Healthy Planet - Alma Healthy Planet
4. Centro Interdipartimentale di Ricerca per le Scienze Ambientali - CIRSA
5. Centro di Ricerca sui Sistemi Elettronici per l'Ingegneria dell'Informazione e delle Telecomunicazioni "Ercole De Castro" - ARCES
6. Centro Formazione Insegnanti dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna - CFI
7. Azienda Agraria - A.U.B.
8. Centro di Ricerca e Formazione sul Settore Pubblico - CRIFSP
9. Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica - SPISA
10. Scuola Superiore di Politiche per la Salute - SSPS
11. Scuola Superiore di Studi sulla Città e il Territorio - SSCT
12. Scuola Superiore di Studi Giuridici - SSSG
13. Centro Internazionale di Studi Umanistici "Umberto Eco"
14. Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali "Enrico Redenti"
15. Centro di Studi Avanzati sul Turismo - CAST
16. Centro di Ricerca Biomedica Applicata - CRBA
17. Centro Laboratori didattica chimica - CILDIC

Figura 12 – Strutture interdipartimentali di ricerca e/o formazione

### CIRI

1. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Aerospaziale - Aerospace
2. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Agroalimentare
3. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Edilizia e Costruzioni
4. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Ricerca Industriale Fonti Rinnovabili, Ambiente, Mare ed Energia FRAME
5. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI ICT
6. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Meccanica Avanzata e Materiali
7. Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Scienze della Vita e Tecnologie per la Salute

**Figura 13 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale**

### ISTITUTI

- Istituto di Studi Superiori - ISS
- Collegio Superiore
- Istituto di Studi Avanzati - ISA

**Figura 14 – Istituto di Studi Superiori**

### BIBLIOTECHE E MUSEI

- Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA
- Biblioteca Universitaria di Bologna - BUB
- Sistema Museale di Ateneo - SMA
- Archivio Storico

**Figura 15 – Biblioteche, musei e Archivio Storico**

Centro Linguistico d'Ateneo - CLA

Centro di Ateneo per la tutela e promozione della salute e sicurezza:

- Servizio per la salute e la sicurezza delle persone nei luoghi di lavoro
- Servizio per il benessere animale nelle strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo

Centro per l'innovazione didattica

**Figura 16 – Centri di Ateneo**

### STRUTTURE SANITARIE

- Clinica Odontoiatrica
- Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile"

**Figura 17 – Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna**

### Amministrazione generale

Il modello organizzativo generale di Ateneo è disciplinato dallo Statuto di Ateneo e coordinato dal Direttore generale con il supporto dell'Amministrazione generale.

L'**Amministrazione generale**, con le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e le altre Strutture che possono essere istituite a norma dell'art. 25 e seguenti dello Statuto di Ateneo, compongono la macrostruttura dell'Università di Bologna.

Secondo il Regolamento di Organizzazione vigente, l'Ateneo riconosce un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli. Le unità organizzative sono di primo, secondo e terzo livello secondo una scala decrescente che rappresenta la complessità gestita e i livelli gerarchici presenti. Le unità di primo livello possono articolarsi in unità di terzo livello, anche senza prevedere unità di secondo livello. Le unità di terzo livello non possono prevedere ulteriori articolazioni.

L'Amministrazione generale è direttamente preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo dell'Ateneo, coordina il regolare svolgimento delle attività gestionali tecnico-amministrative nelle strutture e fornisce alle stesse i servizi di supporto, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità. L'Amministrazione generale supporta altresì i servizi amministrativi di Campus.

L'Amministrazione generale è suddivisa, per competenze, in Aree coordinate da figure dirigenziali (Figura 18) a cui fanno capo settori, uffici, unità professionali e unità di progetto.

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

La riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato per l'intero sistema universitario italiano l'adozione di diversi modelli organizzativi dei servizi gestionali amministrativi a supporto delle missioni istituzionali degli Atenei, ricerca e alta formazione.

L'approccio del nuovo Piano Strategico 2022-2027 dell'Alma Mater ha introdotto alcuni elementi di novità rispetto al passato che hanno avvalorato la definizione di linee di indirizzo per il riassetto delle strutture tecnico amministrative. In particolare, a fianco dei tradizionali ambiti di attività dell'Ateneo – formazione, ricerca, terza missione – è stato focalizzato un ambito specifico dedicato alle "persone", includendo l'intera comunità dell'Alma Mater quale pilastro fondante delle azioni di sviluppo e, allo stesso tempo, quale elemento di attenzione e cura, finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder e degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico.

Gli indirizzi contenuti nel Piano Strategico avvalorano l'idea della componente politica dell'Ateneo che, anche presso l'Alma Mater, l'azione amministrativa debba incidere e coincidere in modo determinante allo svolgimento di tutte le attività. A tale scopo si è intrapreso un percorso di riorganizzazione interna delle Strutture al fine anche di mantenere la necessaria indipendenza tra la sfera accademica e quella tecnico amministrativa, promuovendone l'interazione e consolidando l'interoperabilità tra le funzioni istituzionali dell'Ateneo.

Il modello attualmente in essere nell'Ateneo bolognese, che vede una struttura amministrativa centrale, organizzata nella Direzione generale e nelle Aree dirigenziali, è frutto di diverse riorganizzazioni. In particolare, con decorrenza 1° gennaio 2023, l'assetto delle Aree dirigenziali – come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di novembre 2022 – è stato rivisto ampiamente a seguito di una ridefinizione delle competenze.

Con il nuovo assetto la Governance di Ateneo ha voluto adeguare il modello organizzativo partendo dal riallineamento delle funzioni e competenze delle Aree dell'Amministrazione generale. Il percorso di riorganizzazione delle Aree è stato avviato in una visione organizzativa unitaria e circolare dell'amministrazione, realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che collega direttamente le Aree dell'Amministrazione collocate su Bologna con quelle presso le sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini, e con le Strutture dipartimentali, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo. In questo modo si ritiene possibile attuare una efficiente razionalizzazione delle attività svolte dal personale, consentendo una corretta ottimizzazione delle risorse.

Nell'assetto delineato, l'Amministrazione generale presidia i servizi tecnici e amministrativi, gestendo i servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione che hanno carattere generale e che fungono da supporto alle Strutture. L'Amministrazione generale è organizzata secondo una struttura gerarchico-funzionale che individua unità di primo livello (Aree) differenziate per funzione (ad esempio: Area Formazione e Dottorato, Area del Personale, ecc.) e per territorio (Area di Campus di Ravenna, Area di Campus di Rimini, Area di Campus di Cesena e Area di Campus di Forlì). Lo Staff Rettore e Direttore generale è l'insieme di unità organizzative di secondo e terzo livello a supporto del Rettore, di Prorettori e Prorettrici e del Direttore generale. Il modello organizzativo delineato è fortemente orientato verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo al fine di includere e integrare le professionalità disponibili sia presso le sedi della cittadella di Bologna, dei Campus e delle altre sedi.

Lo schema organizzativo tradizionale, quindi, impostato per prodotti/servizi e funzioni, in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte all'interno di una stessa Struttura organizzativa è integrato con alcuni modelli specifici in cui, per alcuni contesti e alcuni ambiti, si è privilegiato il principio di sussidiarietà portando la produzione dei servizi vicino all'utenza. È il caso, ad esempio, della filiera didattica integrata nel Dipartimento di riferimento.

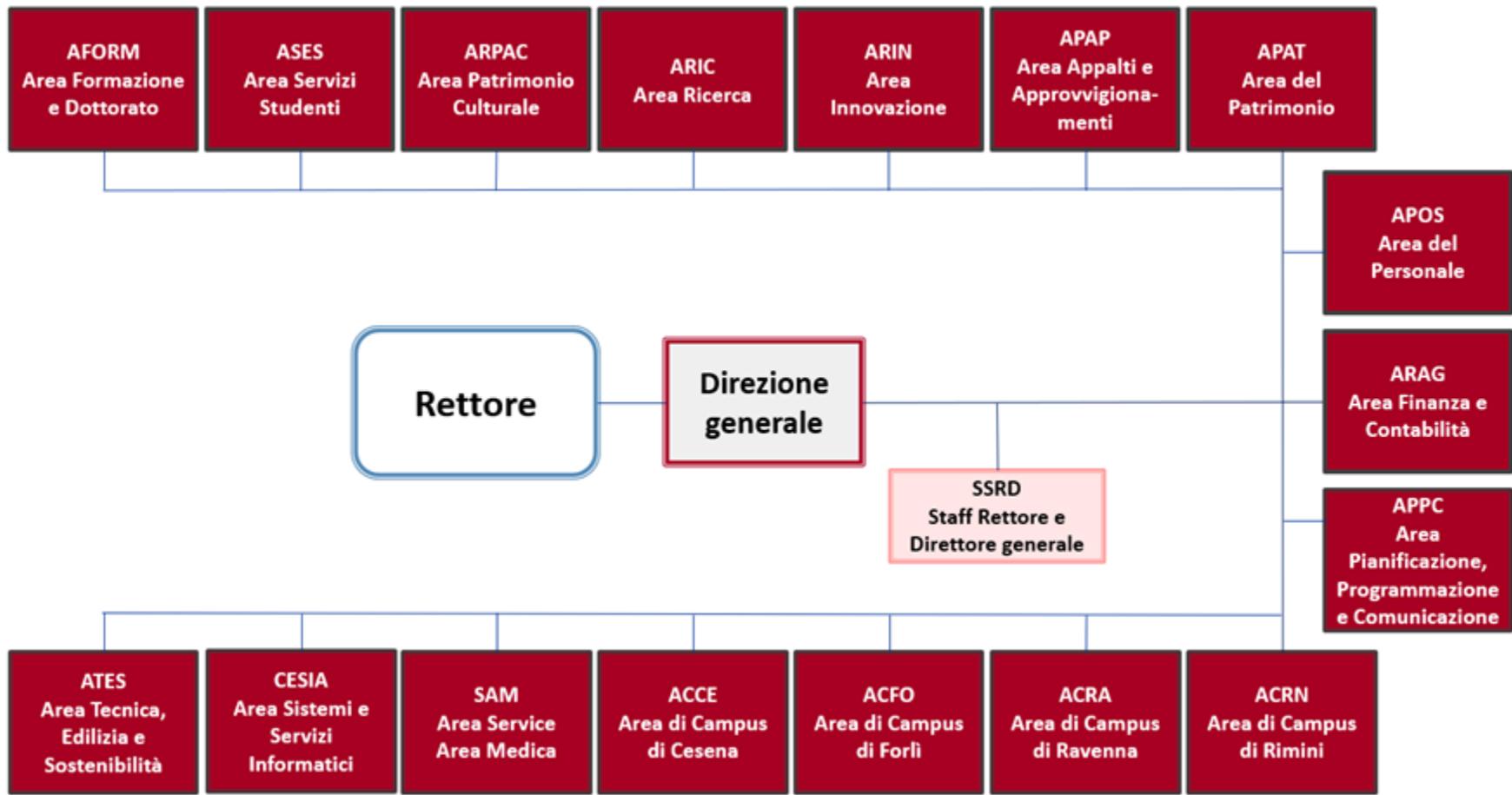


Figura 18 – Organigramma amministrazione generale in vigore dal 01/01/2023

Nelle Aree dirigenziali la numerosità media del personale TA all'1.11.2023 è di 110 unità.

La numerosità media del personale TA dei Settori (Unità Organizzative di secondo livello) è rimasta invariata rispetto al 2022 e pari a 12 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative laddove presenti), e così pure la numerosità media del personale TA degli Uffici (Unità Organizzative di terzo livello) rimasta invariata e pari a 5 unità.

## I Dipartimenti

Nei Dipartimenti i servizi tecnico-amministrativi sono organizzati per ambiti omogenei:

- **Amministrativo:** a presidio della gestione amministrativa e contabile del dipartimento. In alcuni casi i servizi amministrativi possono essere sotto-articolati in unità di terzo livello (uffici). In altri casi i servizi amministrativi non sono presenti. È il caso dei Dipartimenti che hanno aderito al modello di service globale, in cui un'Area dell'amministrazione generale assorbe tutti i servizi amministrativo-gestionali a supporto delle attività di didattica e ricerca dei Dipartimenti per i quali fungono da service;
- **Tecnico:** a presidio dei servizi tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca. Nella maggior parte dei Dipartimenti di ambito scientifico è presente una sola filiera tecnica (un'unica unità di secondo livello a presidio di tale ambito), in altri sono presenti più unità di secondo livello a presidio di ambiti scientifico disciplinari complessi ed eterogenei non aggregabili dal punto di vista tecnico-scientifico e logistico. In entrambi i casi è possibile prevedere un'articolazione delle unità di secondo livello anche in unità di laboratorio (terzo livello);
- **Bibliotecario:** a presidio dei servizi bibliotecari di catalogazione, prestito e altri servizi al pubblico interno ed esterno. In questi Dipartimenti la filiera dei servizi bibliotecari opera in stretta sinergia con l'Area del Patrimonio Culturale - ARPAC dell'amministrazione generale. Altri dipartimenti, invece, hanno aderito al modello di biblioteca centrale, previsto dal Regolamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo – SBA, che vede lo spostamento nell'Area della competenza relativa al presidio dei servizi bibliotecari con l'istituzione di biblioteche centrali in cui sono sviluppati servizi avanzati legati alle nuove tecnologie a supporto dell'utenza docente e studentesca per i Dipartimenti aderenti;
- **Didattico:** a presidio delle attività didattiche del Dipartimento. La filiera didattica integrata nel Dipartimento è prevista solo nei casi in cui è a servizio esclusivo del Dipartimento stesso in ragione di una migliore efficienza nella gestione dei processi didattici, considerata anche la dislocazione logistica del Dipartimento. In questo caso la filiera didattica opera in stretto raccordo con l'Area formazione e Dottorato – AFORM dell'amministrazione generale alla quale afferiscono le altre filiere didattiche.

I servizi TA sono generalmente presidiati da unità organizzative gestionali secondo uno dei seguenti modelli:

- modello **a pettine:** i servizi TA sono presidiati da unità organizzative di tipo gestionale di secondo o terzo livello di linea a diretto rimando del Direttore;
- modello **verticistico:** tutti i servizi TA del Dipartimento sono coordinati da una unità organizzativa di secondo livello di tipo gestionale a diretto rimando della Direzione del Dipartimento. Attualmente solo un Dipartimento (QUVI) ha adottato questo modello.

Nei Dipartimenti la numerosità media del personale tecnico-amministrativo è di 34 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative, laddove presenti).

Nella primavera del 2023 è stato avviato il processo di revisione dello Statuto di Ateneo, che consentirà di migliorare ulteriormente l'assetto istituzionale dell'Università di Bologna, potenziando la partecipazione al processo decisionale e l'equilibrio tra i diversi organi dell'Ateneo, garantendo una più ampia espressione della rappresentanza, e assicurando una maggiore efficienza operativa nell'esecuzione dei processi fondamentali. Nella primavera del 2023 è stato, quindi, formato e avviato un gruppo di lavoro proposto dal Rettore e nominato dal Senato Accademico, sentito il Consiglio di Amministrazione, a cui è stato affidato il compito di individuare le proposte di modifica che saranno successivamente discusse e sottoposte a delibera. Il processo di revisione comporterà modifiche agli assetti istituzionali dell'Ateneo che avranno impatto anche sugli assetti organizzativi delle Strutture di Ateneo.

A valle del processo di revisione dello Statuto, quindi, sarà definito un piano di implementazione di tali modifiche organizzative.

### **Graduazione delle posizioni dirigenziali**

L'attuale regolamentazione sulle posizioni dirigenziali prevede che queste ultime siano graduate in tre fasce di complessità di posizione, correlate a relative indennità:

- prima fascia – più elevata;
- seconda fascia – intermedia;
- terza fascia - meno elevata.

La graduazione è effettuata sulla base di una metodologia denominata *Quickjob* e acquisita dalla Società Deloitte. Tale metodologia si basa sull'analisi e la valutazione di fattori quantitativi e qualitativi caratterizzanti la posizione stessa. Viene definito il relativo "peso" organizzativo che permette di collocare la posizione nella corrispondente fascia di indennità. La graduazione delle posizioni dirigenziali è definita al fine di assegnare ai dirigenti un trattamento economico correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità.

### **Graduazione delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo**

L'attuale regolamentazione sulle posizioni organizzative attribuite al personale tecnico amministrativo prevede che queste si differenzino in:

**Posizioni riconosciute al personale di cat. EP ex art. 75 del CCNL vigente.** Ai fini della collocazione delle posizioni di responsabilità nella relativa fascia di indennità, viene utilizzata una metodologia che si basa sull'analisi e la valutazione di fattori quantitativi e qualitativi caratterizzanti la posizione stessa. Viene definito il relativo "peso" organizzativo che permette di collocare la posizione nella corrispondente fascia di indennità.

Il sistema prevede una graduazione in tre fasce (fascia 1: alta, fascia 2: intermedia; fascia 3: bassa) sulla base di dimensioni caratteristiche per ogni tipologia di posizione organizzativa.

**Posizioni riconosciute al personale di cat. D ex art. 91 co. 3 del CCNL vigente.** Ai fini della collocazione delle posizioni di responsabilità nella relativa fascia di indennità, si individua un sistema che tiene conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

Il sistema prevede una graduazione in due fasce (fascia 1: alta, fascia 2: bassa) sulla base di dimensioni caratteristiche per ogni tipologia di posizione organizzativa.

**Posizioni riconosciute al personale di cat. B, C, D ex art. 91 co. 1 del CCNL vigente:** per queste posizioni è individuata una fascia di indennità (fascia unica) ad eccezione delle responsabilità d'ufficio dell'amministrazione generale per le quali sono definite due fasce (fascia unica e fascia alta).

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1. Livello di attuazione del telelavoro domiciliare e lavoro agile

L'Ateneo di Bologna, a partire dall'esperienza del lavoro agile emergenziale vissuta durante il periodo di emergenza sanitaria, ha assunto la consapevolezza che sia il lavoro agile sia il telelavoro domiciliare rappresentino, entrambi, una svolta significativa per migliorare l'efficienza, l'accessibilità e la qualità dei servizi offerti dall'Ateneo in quanto, ognuna per le proprie caratteristiche, supportano le diverse esigenze delle persone.

Accanto a queste due forme di lavoro a distanza, l'Ateneo assicura, altresì, anche il lavoro decentrato nei centri satellite. Quest'ultimo ha dato la possibilità al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo di svolgere la propria prestazione presso sedi dell'Ateneo o di altri enti sul territorio ritenute adeguate. Ogni postazione può essere utilizzata da più persone in quanto si tratta di una modalità di prestazione dell'attività lavorativa di tipo parziale.

Sono state attivate le seguenti postazioni:

- Campus di Forlì: n. 9 postazioni;
- Campus di Cesena: n. 6 postazioni;
- Campus di Rimini: n. 5 postazioni;
- Campus di Ravenna: n. 4 postazioni;
- Sede di Imola: n. 3 postazioni presso Palazzo Scarabelli (via Ascari 17);
- Sede di Fano: n. 2 postazioni presso il Laboratorio di Biologia Marina e Pesca - BiGeA (viale Adriatico 1/N).

Lavoro satellitare	Progetti	Donne	Uomini
	13	10	3

Tabella 6 – Numero di persone in LS (dati aggiornati a novembre 2023)

### 3.2.2. Strategia e obiettivi legati allo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro.

#### CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI

##### Misure organizzative

Nello sforzo di assicurare entrambe le modalità di lavoro a distanza, dal 2023 l'Ateneo si sta impegnando in vista di un loro consolidato sviluppo quali forme di lavoro a distanza specifiche e integrate nell'attività dell'Ateneo.

A tal fine, l'Ateneo:

- ha investito su una formazione mirata volta sia a presentare le normative proprie, le caratteristiche e i principi che regolano le differenti dinamiche del lavoro agile e del telelavoro domiciliare sia per supportare il proprio personale verso una scelta consapevole, tra il lavoro agile e/o il telelavoro domiciliare;

- ha individuato alcune azioni chiave essenziali allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile e ottimale delle risorse umane.

In continuità con quanto avviato durante la fase emergenziale, l'Ateneo intende completare le misure relative:

- alla trasformazione digitale;
- alla gestione del cambiamento;
- all'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità.

Accanto a queste misure, l'Ateneo intende continuare e rafforzare quelle relative:

- alla progettazione degli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurre i costi generali.
- allo sviluppo sostenibile del territorio riducendo i consumi e la mobilità;
- alla valorizzazione delle competenze delle persone;
- alla cultura della valutazione della *performance*.

#### Telelavoro domiciliare

A partire dal 2017, l'Ateneo ha adottato il telelavoro domiciliare quale forma di conciliazione vita-lavoro. Il telelavoro domiciliare non viene considerato come misura prevista per le sole situazioni di maggior criticità ma, bensì, come uno strumento conciliativo a disposizione di tutte le persone che organizzano le proprie esigenze di vita con i tempi di lavoro.

Tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, a tempo indeterminato o determinato, part-time o full-time, può scegliere quindi di svolgere la prestazione lavorativa presso il domicilio individuato con l'ausilio di dispositivi tecnologici messi a disposizione dall'Amministrazione.

Nel rispetto dell'Accordo quadro, la persona distribuisce in modo flessibile le ore di lavoro previste dalla propria linea oraria giornaliera nell'arco della giornata, nel rispetto del diritto alla disconnessione e del diritto al riposo giornaliero, fatto salvo il rispetto delle fasce di reperibilità indicate nel progetto individuale di telelavoro domiciliare e del debito orario giornaliero.

Nelle more dell'approvazione del CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca, periodo 2019-2021 e nel rispetto delle indicazioni della normativa propria (art. 4, L.n. 191/1998; D.p.r. n. 70/1999 e Accordo Quadro del 23.03.2000) il telelavoro domiciliare è oggi disciplinato:

- dall'Accordo Integrativo per il personale tecnico amministrativo, adottato d'intesa con le parti sindacali il 29 ottobre 2020;
- e dalla Circolare del Direttore generale del 3 agosto 2022 che individua i casi in cui è possibile usufruire del telelavoro domiciliare per più di due giorni alla settimana, per tutta la durata del progetto o per un periodo temporale limitato.

Sulla base di progetti di telelavoro individuali, la persona può scegliere tra due modalità:

- il telelavoro domiciliare a giornate intere: la prestazione lavorativa giornaliera in telelavoro domiciliare viene svolta interamente presso il domicilio della persona;

- il telelavoro domiciliare a ore: la prestazione lavorativa giornaliera viene svolta in parte presso il domicilio e in parte presso la sede di servizio in Ateneo. Le ore svolte presso il proprio domicilio sono quelle indicate nel progetto concordato tra dipendente e responsabile.

Tale previsione ha significativamente aumentato la flessibilità di utilizzo e, di conseguenza, la fruibilità di tale modalità lavorativa, soprattutto per quei profili professionali caratterizzati da attività quotidiane in presenza ma anche da attività di back office che possono essere svolte da remoto in autonomia e pianificate in fasce orarie personalizzabili.

La redazione del progetto, in accordo tra la persona e il/la proprio/a responsabile di struttura, deve assicurare che i servizi garantiti abbiano la stessa efficacia ed efficienza rispetto alla gestione in presenza.

In questa prospettiva, l'Ateneo ha superato i criteri di priorità previsti dall'Accordo quadro del 23.3.2000 avendo deciso di supportare le esigenze conciliative di tutto il personale, a favore quindi di una platea di destinatari estremamente ampliata.

Sulla base di questa impostazione, l'Ateneo ha effettuato i seguenti cambiamenti procedurali e organizzativi:

- a) sono stati eliminati i criteri di priorità per l'accesso;
- b) dal 2023, è stata introdotta una procedura *online* di adesione volontaria, sempre aperta, in luogo di bandi con previsione di regole e scadenze.
- c) si è implementato il supporto al personale attraverso l'attivazione di uno sportello virtuale dell'Ufficio Forme di Lavoro Flessibile che si aggiunge al supporto coperto tramite e-mail.

Telelavoro	Progetti	Donne	Uomini
	1880	1340	540

Tabella 7 – Numero di persone con TL (dati aggiornati a novembre 2023)

### Lavoro agile

Da luglio 2022, sulla base delle risultanze positive della fase sperimentale, l'Ateneo ha chiuso la fase sperimentale del lavoro agile a seguito dell'estensione a tutte le strutture di Ateneo.

Nelle more dell'approvazione del CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca, periodo 2019-2021 e nel rispetto delle indicazioni della normativa propria, L. n. 81 del 2017 s.m.i., il lavoro agile è oggi disciplinato dall'Atto di indirizzo del Direttore generale del 17 giugno 2022.

Il 18 maggio 2023 si è conclusa la ricognizione del personale interessato al lavoro agile in tutte le strutture di Ateneo, in collaborazione con i responsabili di struttura e nel limite del 20% del personale afferente a ciascuna di esse.

Al fine di assicurare il corretto svolgimento della formazione specifica, si è proceduto a stipulare tutti i singoli accordi con decorrenza 1° agosto 2023.

L'Ateneo offre il lavoro agile quale modello di organizzazione del lavoro fondato sulla restituzione alle persone di maggiore flessibilità e autonomia nella scelta delle modalità di lavoro (es.

relativamente a spazi, orari e strumenti da utilizzare). Il tutto a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Nel rispetto della L. n. 81/2017, il lavoro agile è adottato innanzitutto allo scopo di incrementare la competitività e, in secondo luogo, al fine di agevolare altresì la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'Ateneo ha ritenuto essenziale quindi il ruolo dei responsabili nell'individuazione della persona che, in autonomia, nella scelta del luogo e orario, riesce a gestire le attività e realizzare gli obiettivi.

Con riferimento alle attività che possono essere svolte in modalità agile, queste sono pianificate in accordo con il Responsabile sulla base degli obiettivi organizzativi dell'unità di appartenenza. La pianificazione delle attività è ritenuta l'elemento di riferimento per una corretta distribuzione dei carichi di lavoro, in assenza del rilevamento del tempo di lavoro e per la valutazione della prestazione stessa.

L'Ateneo ha individuato le seguenti condizioni per l'adesione al lavoro agile:

- a) possibilità di delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate alla persona, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- b) possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- c) possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate alla persona che opera in condizioni di autonomia rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e alla pianificazione delle attività concordata con il Responsabile;
- d) che l'attività in lavoro agile sia compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria Struttura.

Lavoro agile	Accordi	Donne	Uomini
	301	230	71

Tabella 8 – Numero di persone in LA (dati aggiornati a novembre 2023)

### **Postazione di lavoro e strumentazioni tecnologiche**

Per le linee di adozione e di sviluppo, sia del lavoro agile sia del telelavoro domiciliare, l'Ateneo ha effettuato importanti investimenti per l'implementazione della strumentazione tecnologica necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza e, per i telelavoristi, nel rispetto dei requisiti di sicurezza richiesti dalle normative, ha altresì progressivamente fornito, su segnalazione del Servizio di Prevenzione e Protezione d'Ateneo, ausili necessari per la postazione di lavoro, quali sedie ergonomiche.

Con riferimento alla strumentazione tecnologica, vengono assicurati notebook, cuffie e, per alcune persone, dispositivi per la connessione internet. L'Ateneo ha investito sugli strumenti di collaborazione *online* dotando il personale di strumenti adeguati a facilitare la comunicazione e la condivisione delle informazioni tra i membri del *team*; ha messo a disposizione la piattaforma Teams

e ha potenziato il servizio VPN per la connessione al pc d'ufficio, da qualsiasi luogo e per mezzo di qualsiasi tipo di connettività.

I programmi informatici e gli applicativi necessari per lavorare a distanza vengono installati e collaudati a cura dell'Amministrazione e viene garantito un costante supporto tecnologico volto ad assicurare una costante e veloce accesso alle risorse tecniche necessarie per svolgere il lavoro a distanza.

In particolare, per quanto riguarda l'adesione *on line* al telelavoro domiciliare, l'Ateneo ha implementato un modulo specifico sul *software* Forms On Line (FOL). Qui la persona, accedendo con le proprie credenziali, fa richiesta di adesione e riceve dall'Ufficio Forme di Lavoro Flessibile il *link* attraverso il quale compilare il progetto di telelavoro domiciliare.

Tale procedura informatizzata:

-ha semplificato e velocizzato la formalizzazione delle richieste, in quanto non si richiede la produzione di atti a carico del personale;

-ha permesso alle persone di richiedere l'attivazione del telelavoro domiciliare in qualsiasi momento dell'anno, in base alle proprie esigenze.

COMPILAZIONE, APPROVAZIONE e ACCETTAZIONE del progetto TL

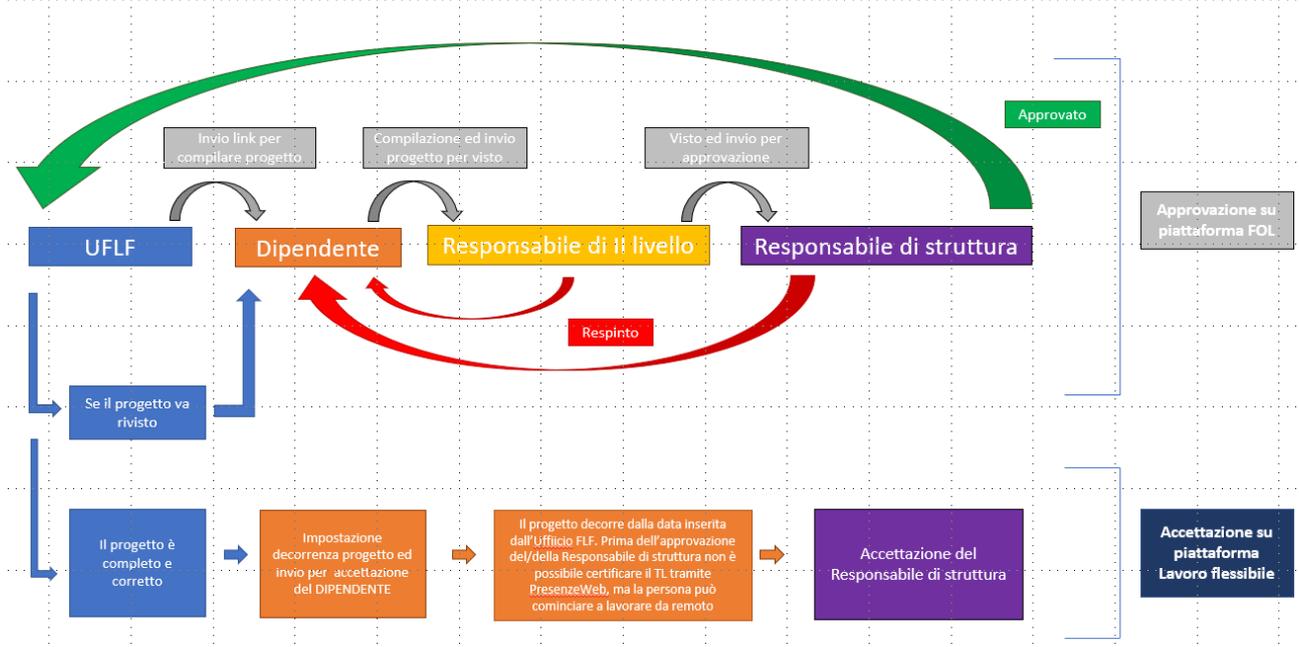


Figura 19 – Procedura di adesione on line al telelavoro domiciliare

Per quanto riguarda, invece, l'attivazione del lavoro agile, dato il necessario supporto dei responsabili, questa avviene a seguito di una ricognizione interna alle Strutture, al momento annuale. Si richiede, infatti, che il/la responsabile della Struttura individui il personale capace di passare e, quindi di lavorare, da una logica di assegnazione di compiti ad un approccio per obiettivi.

L'Ufficio forme di lavoro flessibile, d'intesa con l'Ufficio Progetti Formativi, invia una email a tutti i Responsabili di Struttura, completa di tabella dove inserire i nominativi delle persone interessate ad aderire a tale forma di lavoro.

Anche per la formalizzazione degli accordi di lavoro agile, l'Ateneo di Bologna sta lavorando per rendere l'intera procedura digitalizzata.

\*Prospetto di ricognizione interna per adesione al lavoro agile

<b>STRUTTURA</b>	Area Amministrazione Generale/Dipartimento/Altre Strutture	
Nome dipendente ....	Cognome dipendente....	Fascia di reperibilità.....

<b>Telelavoro</b>	<b>NOTEBOOK</b>	<b>CUFFIE</b>	<b>DISPOSITIVI CONNESSIONE (sim, router, telefono)</b>
	240	165	98

<b>Lavoro agile</b>	<b>NOTEBOOK</b>	<b>CUFFIE</b>	<b>TELEFONI</b>
	50	32	67

Tabella 9 – Strumentazione tecnologica consegnata nel 2023

Con riferimento alla fornitura delle sedute ergonomiche, al telelavorista al quale SPP segnala che la postazione necessita di ausili, quali una sedia ergonomica, l'Ateneo provvede a fornirla, in qualità di *fringe benefit*.

<b>Sedute ergonomiche</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	197	63	347

Tabella 10 – Sedute ergonomiche consegnate

### Competenze professionali

L'Ateneo ha predisposto un piano di formazione a tutto il personale tecnico amministrativo finalizzato ad accompagnare le scelte e i processi di cambiamento in atto.

Per supportare il personale in telelavoro domiciliare, considerata la maggiore consapevolezza da parte del personale, è stato scelto:

- lo **strumento della intranet**, costantemente aggiornata e distinta
  - in una parte dedicata alle informazioni generali
  - in una parte dedicata ai documenti
  - in una parte dedicata alle *faq*.
- lo **sportello virtuale** dell'Ufficio Forme di Lavoro Flessibile, disponibile tutti i giorni dal lunedì al venerdì, dalle 11:00 alle 13:00.
- la **email dedicata** a ogni richiesta di supporto.

Per supportare il personale in lavoro agile, nel 2023 è stato ampliato invece il progetto di formazione, avviato nel 2021 in maniera sperimentale e in via di consolidamento dal 2022.

Il percorso formativo si è articolato in più azioni:

- *corsi e-learning introduttivi al lavoro agile*: introduzione dei principali elementi che contraddistinguono il lavoro agile e le ricadute sull'organizzazione e gestione del lavoro. I percorsi sono distinti per target di destinatari.

- corso *Prevenire i rischi per la salute e sicurezza nel lavoro agile*: illustrazione dei riferimenti legislativi e indicazioni al fine di promuovere la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in modalità agile.
- corso *Microsoft 365 Education*: consolidare la conoscenza della piattaforma Microsoft 365 Education e delle sue potenzialità, per meglio attivare la condivisione e la collaborazione in modalità di lavoro mista e l'organizzazione del lavoro proprio e di gruppo.
- corso *La leadership e le nuove forme di lavoro agile: strumenti per la gestione e lo sviluppo dei collaboratori e del team*: rivolto solo al personale con incarico di responsabilità di natura gestionale intende favorire lo sviluppo di una *leadership* volta a facilitare i processi, *l'engagement* e *l'empowerment* dei singoli collaboratori e dell'intero team, tenuto conto dei cambiamenti introdotti dal lavoro agile e dalla possibile coesistenza nella stessa unità organizzativa di lavoratori in presenza e altri in lavoro flessibile (lavoro agile, telelavoro domiciliare e lavoro satellitare).
- corso *La gestione del tempo, dell'organizzazione del lavoro (agile) e delle relazioni*: fornire strumenti e suggerimenti per una migliore gestione del tempo e organizzazione del proprio lavoro e per una più efficace comunicazione e gestione delle relazioni.

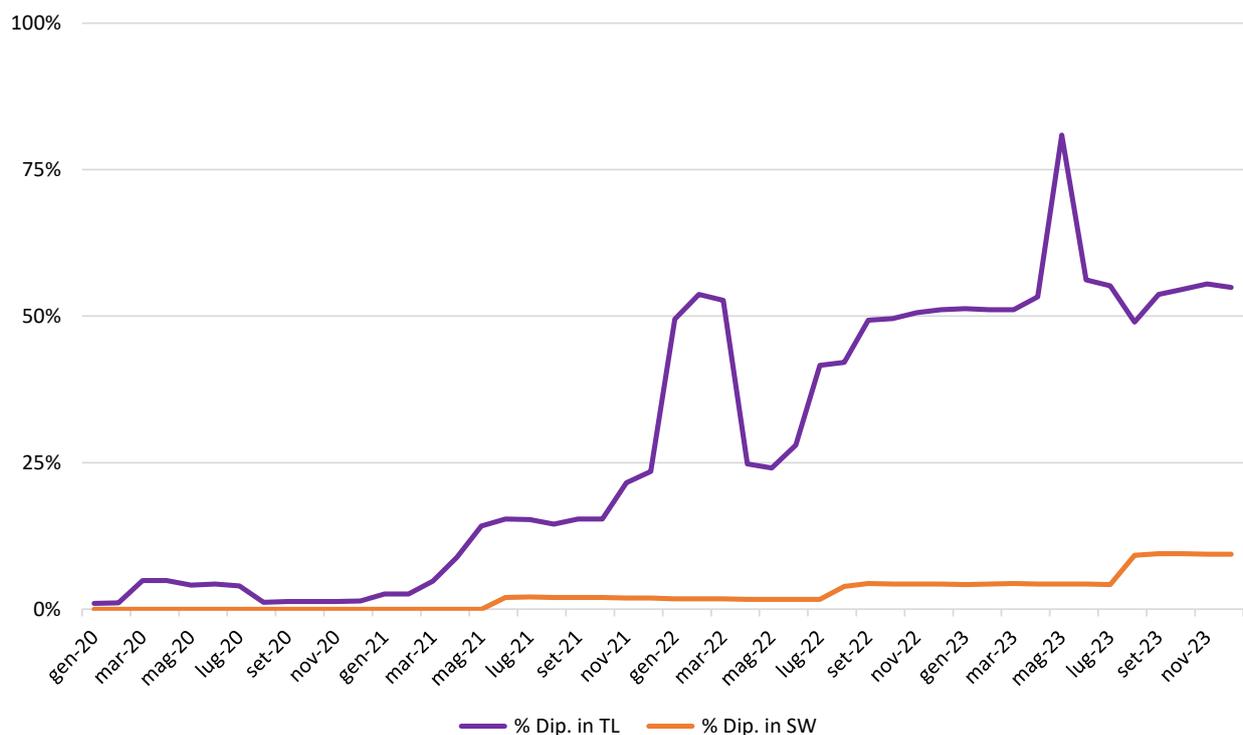


Figura 20 – Sviluppo del TL e del LA da gennaio 2020 a ottobre 2023

### **3.2.3. Obiettivi all'interno dell'amministrazione con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance**

Il nesso tra *performance* e lavoro a distanza è sempre più profondo e reciproco.

L'Ateneo ritiene che il lavoro a distanza sia attuabile in maniera efficiente ed efficace nella misura in cui responsabili e collaboratori riescono ad essere reciprocamente allineati sugli obiettivi da perseguire e sulle attività da svolgere.

Su questo l'Ateneo non si pone obiettivi specifici sull'attuazione del lavoro a distanza ma definisce obiettivi di *performance* finalizzati a creare il contesto e la salute organizzativa necessari ad una efficace introduzione del lavoro a distanza "modulabile".

In tale contesto si collocano:

- gli obiettivi di digitalizzazione dei processi che contribuiscono a rendere le attività lavorative più "remotizzabili": il lavoro a distanza è tanto più possibile ed efficace quanto più i processi risultano digitalizzati;
- gli obiettivi riguardanti la formazione dei dipendenti relativi al percorso di formazione sulla *leadership* e al miglioramento delle indagini di benessere organizzativo.

Tali obiettivi risultano prodromici all'organizzazione del lavoro a distanza e l'Ateneo si impegna a realizzarli nel medio-lungo termine.

Con riferimento specifico al lavoro agile, si richiede che il responsabile definisca obiettivi chiari e misurabili al fine non solo di mantenere l'allineamento e a valutare poi i risultati ma, altresì, per promuovere una cultura di fiducia e di responsabilità individuale e favorire un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentano motivati e responsabilizzati.

Migliorando il benessere organizzativo e aumentando l'efficienza del lavoro, si auspica che tale modalità organizzativa venga perseguita anche per lo svolgimento delle attività in presenza.

### **3.2.4. Contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia**

Nel corso dell'anno 2023, assicurando l'invarianza dei servizi resi all'utenza, l'Ateneo ha implementato in maniera importante lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza.

Nel corso dell'anno 2024, pertanto, al fine di rilevare l'impatto delle misure organizzative adottate e implementate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, si procederà a somministrare dei questionari al fine di rilevare la qualità percepita con l'adesione alla forma di lavoro a distanza scelta.

Tra questi, un questionario specifico sarà rivolto ai neo assunti al fine di conoscere la loro esperienza e le loro impressioni sul modello organizzativo offerto dall'Ateneo

Azione organizzativa Agile					Indicatori azioni organizzative agili					Aggiornamento 2023
Descrizione Azione	Resp. o Unità Organizzativa Responsabile	Unità Organizzate coinvolte	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Baseline	Target atteso	Fonte	
Regolamentazione /Accordo Lavoro Agile	Area Personale – Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione	Tutte le UO di Ateneo	Unità di processo Relazioni sindacali	In base all' approvazione del nuovo CCNL	Organizzativa	Sì/No	Linee guida DG – eventuale regolamentazione ulteriore da prevedere a seguito del CCNL	Sì	Area Personale	
Acquisizione supporti digitali per personale in Lavoro Agile	Area del Personale/Area Sistemi e Servizi informatici/ Strutture dipartimentali	Dipartimenti e Aree AG	Area Sistemi e Servizi informatici	Fine 2024	Informatica	N. supporti/ N. personale in Lavoro Agile	Copertura 100% (301 Accordi)	Copertura 100% (personale in Lav. Agile previsto per il 2024: circa 450)	Area Sistemi e Servizi informatici	Supporti forniti nel 2023: 50 PC;32 cuffie;67 telefoni
Acquisizione supporti digitali per personale in Telelavoro	Area del Personale/Area Sistemi e Servizi informatici/ Strutture dipartimentali	Dipartimenti e Aree AG	Area Sistemi e Servizi informatici	Fine 2024	Informatica	N. supporti/ N. personale in Telelavoro	Copertura 100% (1880 progetti TL)	Copertura 100% (personale in TL previsto per il 2024: circa 2.010)	Area Sistemi e Servizi informatici	Supporti forniti nel 2023: 240 PC;165 cuffie;98 dispositivi di connessione (sim, router, telefoni)
Formazione competenze sul lavoro agile dei Responsabili di II e III livello e del personale in lavoro agile	Area Personale – Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione	Tutte le strutture di Ateneo	Formatori Esterni	Fine 2024	Formativa	N. personale in Lavoro Agile formate / N. personale totale previsto per il lavoro agile	100% del personale in lavoro agile (58 persone formate, compresi i resp. di II e III livello)	100% del personale che sottoscriverà l'accordo di lavoro agile (circa 250 persone)	Area Personale	Formazione in corso. Tutto il personale in Lavoro Agile ha seguito almeno un corso (100%)

Tabella 11 – Indicatori di monitoraggio lavoro agile.

### 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) rappresenta un importante strumento per l'Ateneo in quanto consente di programmare le risorse al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici e di garantire il mantenimento dei servizi anche nel lungo periodo.

Il reclutamento del personale universitario è sottoposto a stringenti vincoli normativi, legati a indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e alle cessazioni dell'anno precedente, e a vincoli relativi alla proporzionalità della consistenza del personale docente e ricercatore.

La principale normativa di riferimento è rappresentata, oltre al Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante norme di carattere generale applicabili a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni ed alla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 recante *“Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega a Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”*, da:

- il Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 49 recante la *“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”* che ha dato attuazione all'art. 5 della Legge 240/2010 e che fissa gli indirizzi per la programmazione del personale, unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata.
- Il DPCM del 24 giugno 2021 recante gli *“Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023”* che individua stringenti vincoli circa la composizione del personale docente e ricercatore e limiti assunzionali in base ad indicatori relativi alla sostenibilità economico finanziaria.

L'attuale sistema di programmazione prevede che le facoltà assunzionali vengano attribuite annualmente in termini di punti organico<sup>1</sup> con decreto ministeriale, ferma restando l'assicurazione ad ogni Ateneo di poter contare su una quota di punti organico annuale minima pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente.

Alle facoltà assunzionali sopra citate, si aggiungono quelle previste dai Piani Straordinari di reclutamento di personale universitario 2022-2026 come da DM n. 445 del 06 maggio 2022 e DM 795 del 26 giugno 2023, che integrano la disponibilità di punti organico sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico amministrativo, prevedendo inoltre la possibilità di riservare una quota di punti organico e le relative risorse per integrare la quota variabile di fondi per il salario accessorio del personale tecnico amministrativo.

Inoltre, la programmazione del personale è predisposta in coerenza con le risorse economiche destinate al reclutamento di personale del budget di previsione 2024-2026 approvato in Consiglio

---

<sup>1</sup> Il punto organico rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. Per il personale docente, i punti organico si traducono in: 1 Professore I fascia = 1 p.o.; 1 Professore II fascia = 0,7 p.o.; 1 Ricercatore a tempo determinato = 0,5 p.o. Per il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico si traducono in: 1 Dirigente = 0,65 p.o.; 1 EP = 0,4 p.o.; 1 D = 0,3 p.o.; 1 C = 0,25 p.o.; 1 B = 0,2 p.o. e 1 CEL = 0,2.

di Amministrazione il 20/12/2023, in riferimento sia al personale con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato.

### 3.3.1 Consistenza organico

Al fine di disporre di un quadro complessivo utile alla programmazione, di seguito i dati sul trend della consistenza del personale docente e ricercatore e tecnico amministrativo, suddivisi per ruolo e categoria al fine di analizzarne l'andamento.

#### Consistenza organico personale Docente e Ricercatore

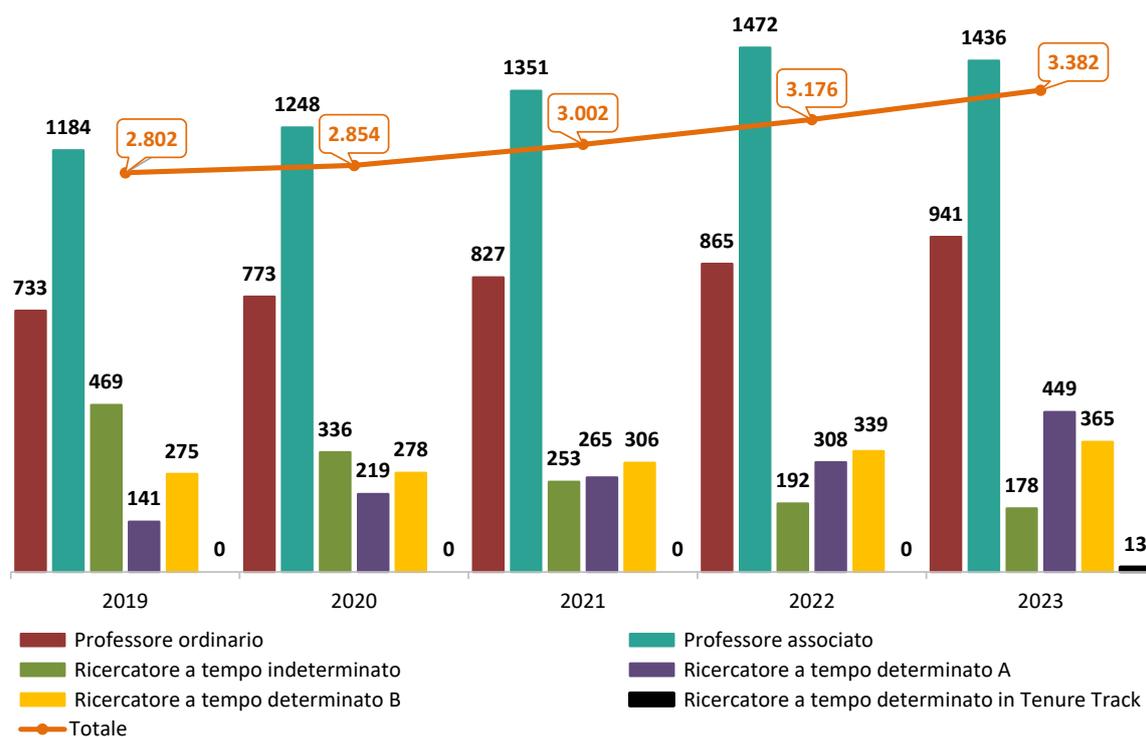


Figura 21 – Serie storica Personale Docente

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12. di ogni anno.

## Consistenza organico personale Tecnico-Amministrativo

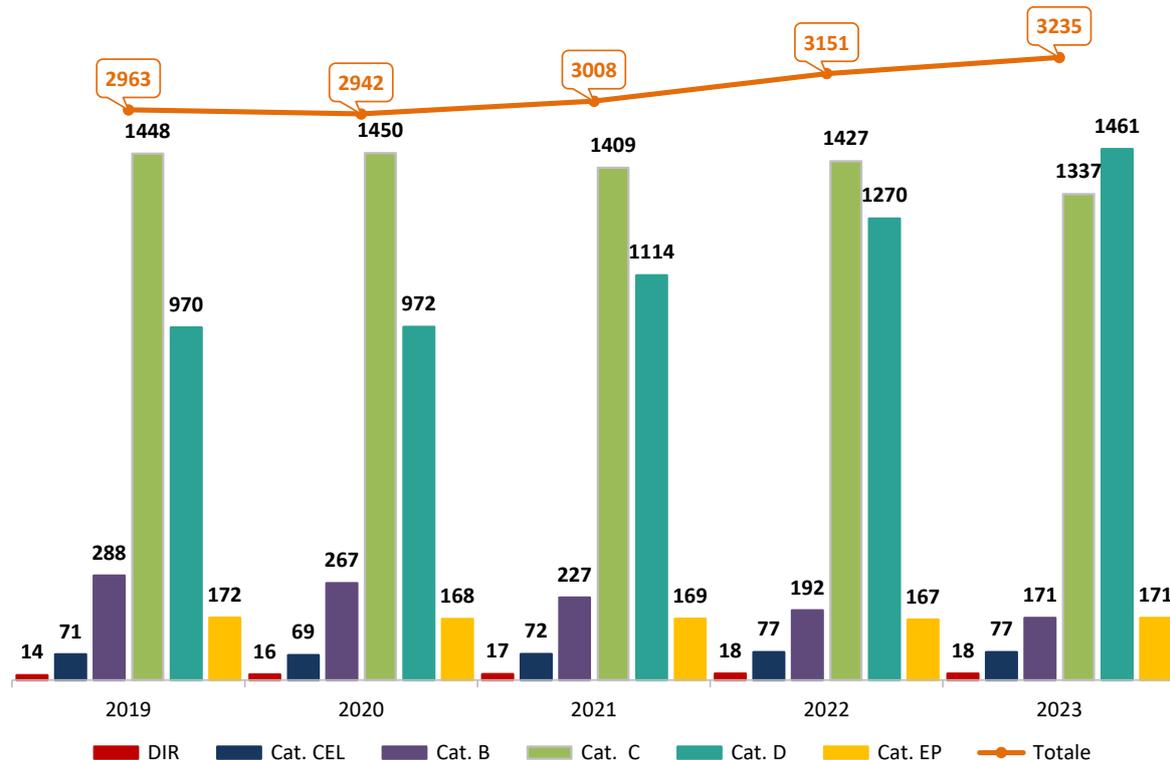


Figura 22 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12. di ogni anno, sia contratto a tempo indeterminato che a tempo determinato.

## Focus: andamento consistenza del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato

		2019	2020	2021	2022	2023
Dirigenti	DIR	13	13	13	15	16
<b>Totale</b>		<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
Lettori e collaboratori linguistici	Cat. CEL	64	65	64	71	71
	Cat. LC	7	4	4	2	1
<b>Totale</b>		<b>71</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>72</b>
Personale tecnico amministrativo	Cat. B	288	267	227	192	171
	Cat. C	1.401	1.403	1.334	1.343	1.290
	Cat. D	934	928	1098	1227	1385
	Cat. EP	172	168	169	167	171
<b>Totale</b>		<b>2.795</b>	<b>2.766</b>	<b>2.828</b>	<b>2.929</b>	<b>3.017</b>
<b>TOTALE</b>		<b>2.879</b>	<b>2.848</b>	<b>2.909</b>	<b>3.017</b>	<b>3.105</b>

Tabella 12 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato.

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12. di ogni anno.

**Focus: andamento consistenza del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato**

Ruolo		2019	2020	2021	2022	2023
Dirigenti a contratto	DG	1	1	1	1	1
	DC		2	3	2	1
Collaboratori Esperti Linguistici	CD			4	4	5
Personale tecnico amministrativo	Cat. B					
	Cat. C	47	47	75	84	47
	Cat. D	36	44	16	43	76
	Cat. EP					
<b>TOTALE</b>		<b>84</b>	<b>94</b>	<b>99</b>	<b>134</b>	<b>130</b>

**Tabella 13 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato**

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12. di ogni anno.

**3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane**

Il processo per la definizione della programmazione del personale interno all'Ateneo ha inizio con la delibera del Consiglio di Amministrazione di distribuzione dei punti organico e dei posti e/o punti organico dei Piani Straordinari attribuiti dal MUR all'Ateneo. Tale delibera riporta l'indicazione delle facoltà assunzionali, suddivise per:

- docenti e ricercatori,
- personale tecnico – amministrativo,
- personale tecnico dedicato ai laboratori di didattica e di ricerca, attribuita ai dipartimenti in maniera proporzionale alle cessazioni dell'anno precedente,
- quota a disposizione del Consiglio di Amministrazione per prestiti ai dipartimenti, chiamate dirette, chiamate dall'estero, operazioni di incentivazione dei dipartimenti ed eventuali altre operazioni strategiche.

I criteri per la ripartizione tendono ad assicurare un sostegno equilibrato tra la componente docente ricercatore e la componente del personale tecnico amministrativo.

Rispetto al personale **docente e ricercatore**, dal 2022 i dipartimenti sono chiamati ad effettuare una programmazione triennale dei ruoli, periodicamente aggiornata e coerente con le coperture economiche. A seguito della delibera di distribuzione dei punti organico da parte del Consiglio di Amministrazione sono previste le seguenti fasi:

1. delibera del Consiglio di Amministrazione di ripartizione dei punti organico a ciascun dipartimento in base ad un modello premiale che considera indicatori dimensionali relativi al turnover, alla didattica e alla ricerca;
2. delibera del dipartimento di programmazione annuale, coerente con la programmazione triennale, sulla base dei punti organico complessivi nella propria disponibilità, comprensiva anche di un eventuale reclutamento di tecnici a supporto della didattica e/o della ricerca, di amministrativi a valere sulla disponibilità riconosciuta al Dipartimento e di operazioni per le quali sono previsti incentivi in base alle linee guida di Ateneo;

3. delibera del Consiglio di Amministrazione che, acquisite le delibere dei dipartimenti, verificati i vincoli di sistema e la capacità assunzionale complessivamente disponibile, tenuto conto delle risorse finanziarie destinabili al reclutamento, autorizza il reclutamento stesso.

Per il personale **tecnico-amministrativo** le fasi del processo prevedono:

1. periodica e preliminare analisi dei fabbisogni attraverso l'invio ai dirigenti delle aree dell'Amministrazione generale e ai direttori e direttrici delle strutture dipartimentali di un questionario in cui si chiede di indicare il numero di unità di personale necessario, la categoria contrattuale, la motivazione della richiesta, gli ambiti di attività da presidiare e l'obiettivo del Piano Strategico a cui è legata la richiesta di personale.  
Tale analisi è stata ampliata in termini di destinatari e migliorata nei contenuti al fine di avere una mappatura ampia e strutturata, utile ad orientare la governance nella definizione delle linee guida per la programmazione e per il perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico;
2. rilevazione e comparazione dei carichi di lavoro per le attività amministrative delle strutture dipartimentali, per la quale è in fase di sperimentazione una nuova mappatura delle attività condivisa con gli attori coinvolti;
3. incontri e interlocuzioni tra l'Area del personale e i referenti apicali delle strutture dipartimentali e dell'amministrazione generale per condividere l'assetto organizzativo, le afferenze del personale tecnico-amministrativo, nonché le cessazioni previste, i punti di attenzione e le possibili linee di intervento;
4. interlocuzione con il tavolo delle politiche linguistiche per il recepimento del fabbisogno di reclutamento del personale CEL;
5. individuazione da parte del Direttore generale e del Prorettore al Personale delle priorità di reclutamento, in base ai punti organico assegnati al personale tecnico amministrativo dal Consiglio di Amministrazione, all'istruttoria di cui ai punti precedenti e alle linee di indirizzo del presente documento

#### 3.3.2.1 Linee guida per la programmazione del personale

Il MUR assegna annualmente alle università le facoltà assunzionali tramite apposito decreto, tenendo conto del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (100% a decorrere dal 2018); dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Le cessazioni note per l'anno 2023 e quelle stimate per il 2024 e il 2025, moltiplicate il per valore espresso in punti organico, per il 2024 corrispondono a 90,95 p.o.; per il 2025 a 89,5 p.o. e per il 2026 a 92,05 p.o. L'effettiva assegnazione sarà nota solo a seguito del decreto ministeriale.

Ai contingenti ordinari sopra citati si aggiungono le assegnazioni legate ai Piani Straordinari di reclutamento previsti dal DM 445 del 6 maggio 2022, stimate in 16 p.o. per il c.d. piano C, il cui intervallo di reclutamento è dal 1° gennaio 2025 al 31 ottobre 2026.

Le risorse del c.d piano B, stanziato con il DM 795 del 26 giugno 2023, pari a 165 p.o. e utilizzabili dal 1° gennaio 2024, sono già state distribuite alle strutture e rientrano nella programmazione del 2023.

## Personale Docente e Ricercatore

A supporto della programmazione, di seguito i dati previsionali sulle cessazioni, sia in base ai ruoli che al settore scientifico disciplinare.

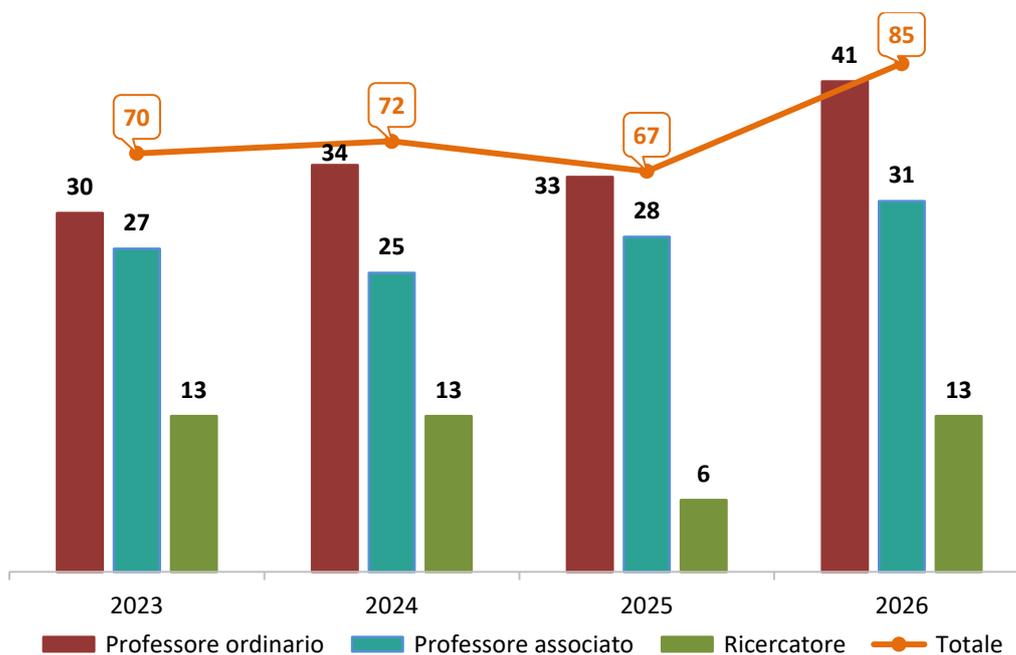


Figura 23 – Previsione cessazioni personale docente e ricercatore

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2023.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2024-2026, corrispondono in media al 67% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente.

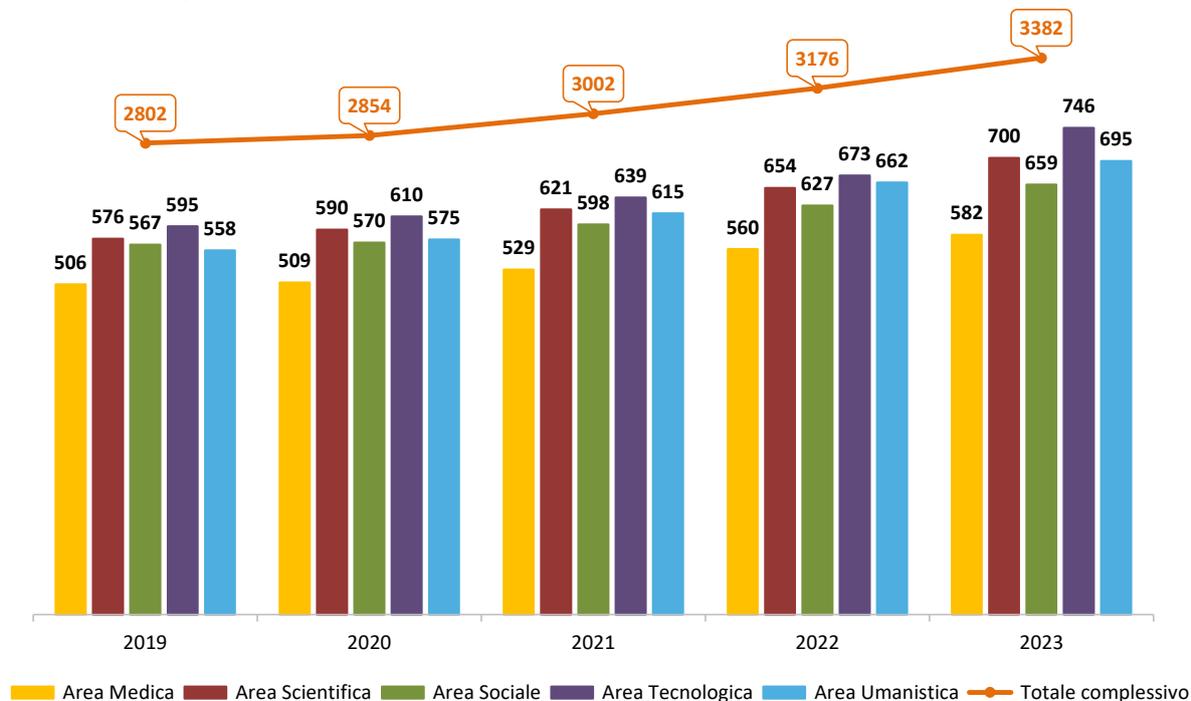
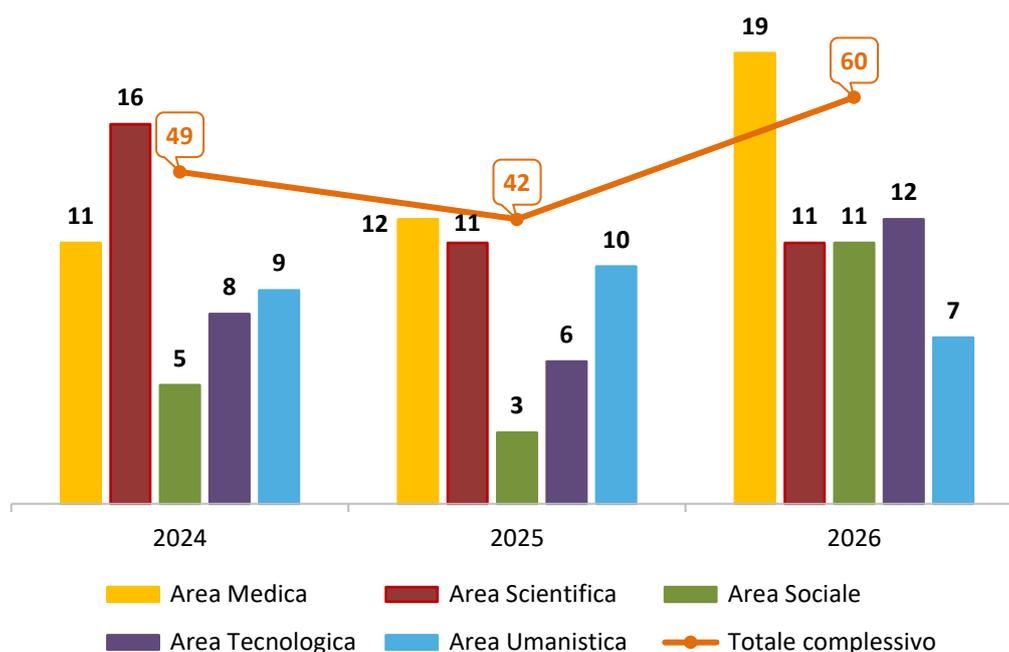


Figura 24 – Trend della consistenza del personale docente e ricercatore per area scientifico disciplinare

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12. di ogni anno



**Figura 25 – Previsione delle cessazioni del docente e ricercatore per area scientifico disciplinare**

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2023. Vengono prese in considerazione le sole cessazioni note

I Dipartimenti, come precedentemente illustrato, assumono autonomamente le decisioni in merito all'utilizzo della capacità assunzionale attribuita dal Consiglio di Amministrazione, sia in termini di programmazione pluriennale che di singole richieste di attivazione ruoli, in relazione alle strategie perseguite ed in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo.

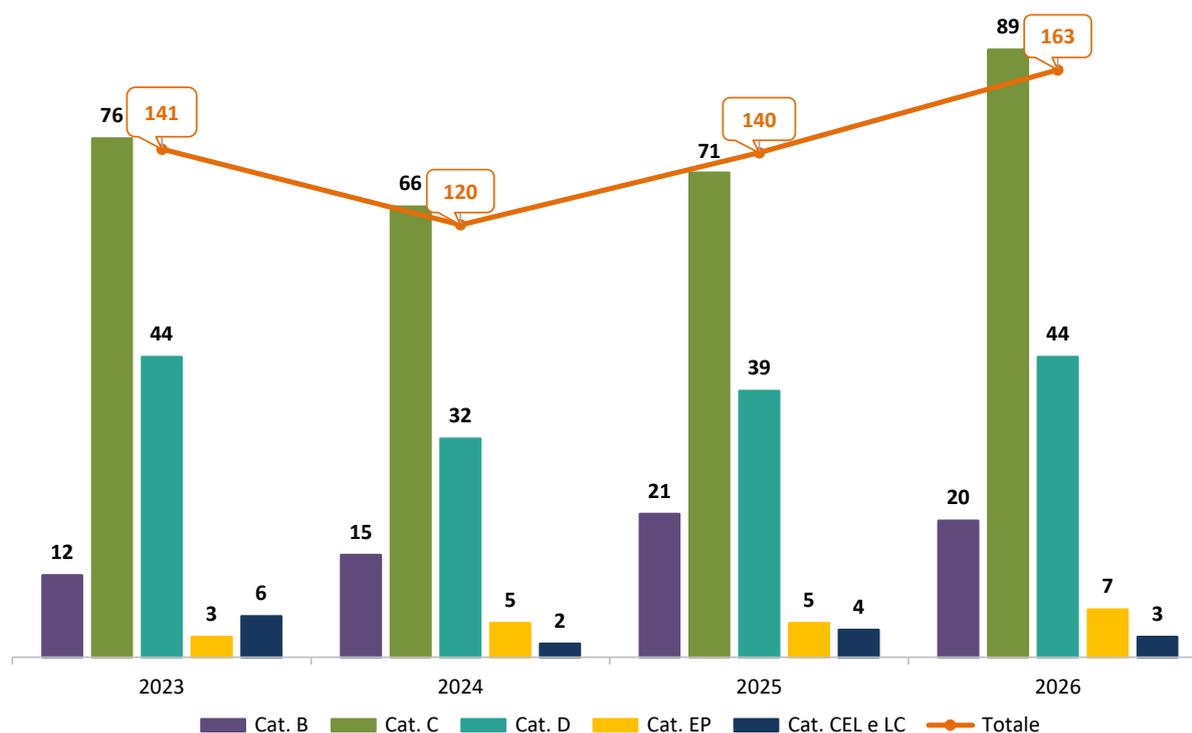
A partire dal 2022, tutti i dipartimenti effettuano una programmazione triennale delle risorse, aggiornata ogni anno.

Al fine di bilanciare la valorizzazione interna del personale dei dipartimenti con una politica di sviluppo, esplicitata nell'obiettivo strategico numero 11 "Incrementare e migliorare il reclutamento dall'esterno e dall'estero", l'Ateneo prevede ulteriori azioni straordinarie relative al cofinanziamento delle chiamate dirette dall'estero ed al reclutamento di professori esterni all'Ateneo di Bologna, a valere sulla quota di punti organico in disponibilità al Consiglio di Amministrazione.

Sono inoltre previste operazioni di incentivazione per i dipartimenti, anche in coerenza con il Gender Equality Plan 2022-2024 e ulteriori operazioni di reclutamento strategiche eventualmente individuate dal Consiglio di Amministrazione, che possono estendersi anche alle figure di tecnico di laboratorio di didattica e di ricerca.

### **Personale Tecnico amministrativo**

A supporto della programmazione, di seguito i dati previsionali sulle cessazioni, l'analisi della consistenza dell'organico in base agli ambiti di attività e il quadro della composizione del personale rispetto all'età anagrafica e all'ambito di attività.



**Figura 26 – Previsione cessazioni personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato**

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2023.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2024-2026, corrispondono in media al 35% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente.

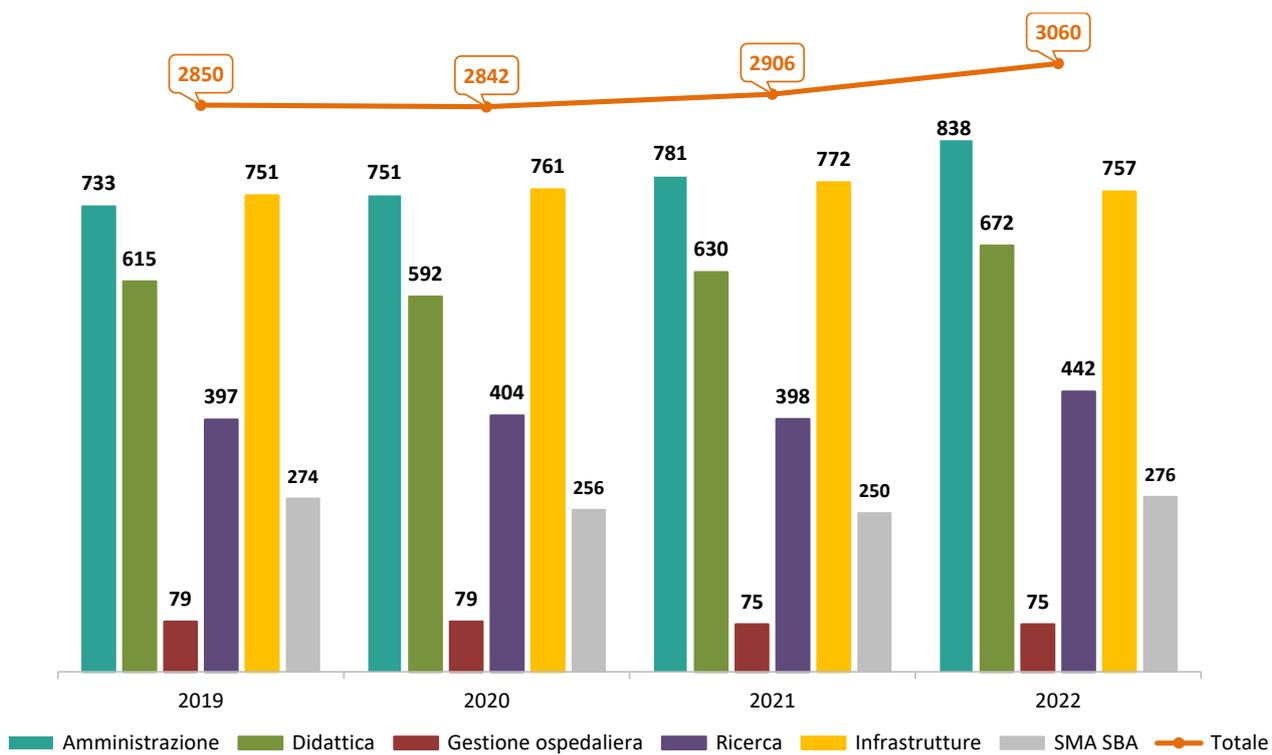
	2023	2024	2025	2026
Cessazione della proroga per tempo determinato	2	24	68	2
Cessazione per passaggio ad altro ruolo	46	36		
Dimissioni	8			
<b>Totale complessivo</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>2</b>

**Tabella 14 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato**

Fonte: Rielaborazioni dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2023. Per il 2023 vengono considerati gli effettivi motivi di cessazione, mentre per il triennio 2024-2026 viene considerata la scadenza ultima del contratto come motivo della cessazione, salvo casi già noti

Di seguito il trend della composizione del personale in base all'ambito di attività (dettaglio in tabella), i dati sono espressi in FTE, la fonte è il progetto Good Practice<sup>2</sup>

<sup>2</sup> L'Ateneo di Bologna partecipa al progetto Good Practice, coordinato a livello nazionale dal MIP - Politecnico di Milano, che ha come obiettivo la misurazione delle prestazioni delle attività amministrativo-gestionali di supporto nelle università italiane. Il processo di rilevazione di efficienza avviene all'interno di ciascun Ateneo coinvolgendo tutte le strutture dell'amministrazione generale e periferiche (dipartimenti, scuole e altre strutture). Per ogni unità di personale tecnico-amministrativo, si rileva la percentuale di tempo dedicata (Full Time Equivalent, FTE) rispetto a un set definito di servizi/attività. Vengono mappati gli FTE di tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e complessivamente a oggi sono rilevati 53 servizi amministrativi di supporto raggruppati in 5 macro aggregati.



**Figura 27 – Serie storica consistenza personale tecnico amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE**

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2023 su dati 2022. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.

Ambiti di attività		Dati consistenza (FTE)			
		2019	2020	2021	2022
<b>AMMINISTRAZIONE</b>	Risorse umane	238,2	246,2	258,9	278,6
	Contabilità e controllo di gestione	296,3	303,4	311,0	334,2
	Comunicazione e affari generali	199,0	201,6	210,8	225,4
<b>DIDATTICA</b>	Supporto alla didattica	235,5	238,9	260,8	286,6
	Servizi agli studenti	293,2	275,8	288,3	302,9
	Internazionalizzazione	86,5	77,0	80,7	82,4
<b>GESTIONE OSPEDALIERA</b>	Supporto alla gestione ospedaliera	78,9	79,1	74,6	74,6
<b>RICERCA</b>	Supporto tecnico all'attività di ricerca	235,1	237,3	221,8	226,5
	Supporto ai progetti di ricerca commissionata / Trasferimento tecnologico	162,3	166,6	176,5	215,2
<b>INFRASTRUTTURE</b>	Servizi informativi	245,0	237,2	245,0	241,9
	Edilizia	96,6	97,8	113,7	113,6
	Servizi generali e logistici	283,4	299,4	280,0	265,9
	Approvvigionamenti	126,3	126,2	133,1	136,0
<b>SMA SBA</b>	Biblioteche - Gestione museale e/o archivistica	273,5	255,5	250,3	275,8
<b>Totale complessivo</b>		<b>2.849,8</b>	<b>2.842,1</b>	<b>2.905,6</b>	<b>3.059,6</b>

**Tabella 15 – Serie storica consistenza personale tecnico amministrativo per ambito di attività**

*Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2023 su dati 2022. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.*

Infine, si offre un'analisi dei profili professionali per età. La base dati utilizzata è la rilevazione del progetto Good Practice (dati in FTE). La lunghezza della barra colorata rappresenta l'incidenza in percentuale sulla consistenza. Accanto al nome del profilo professionale è riportata l'età media del profilo stesso.

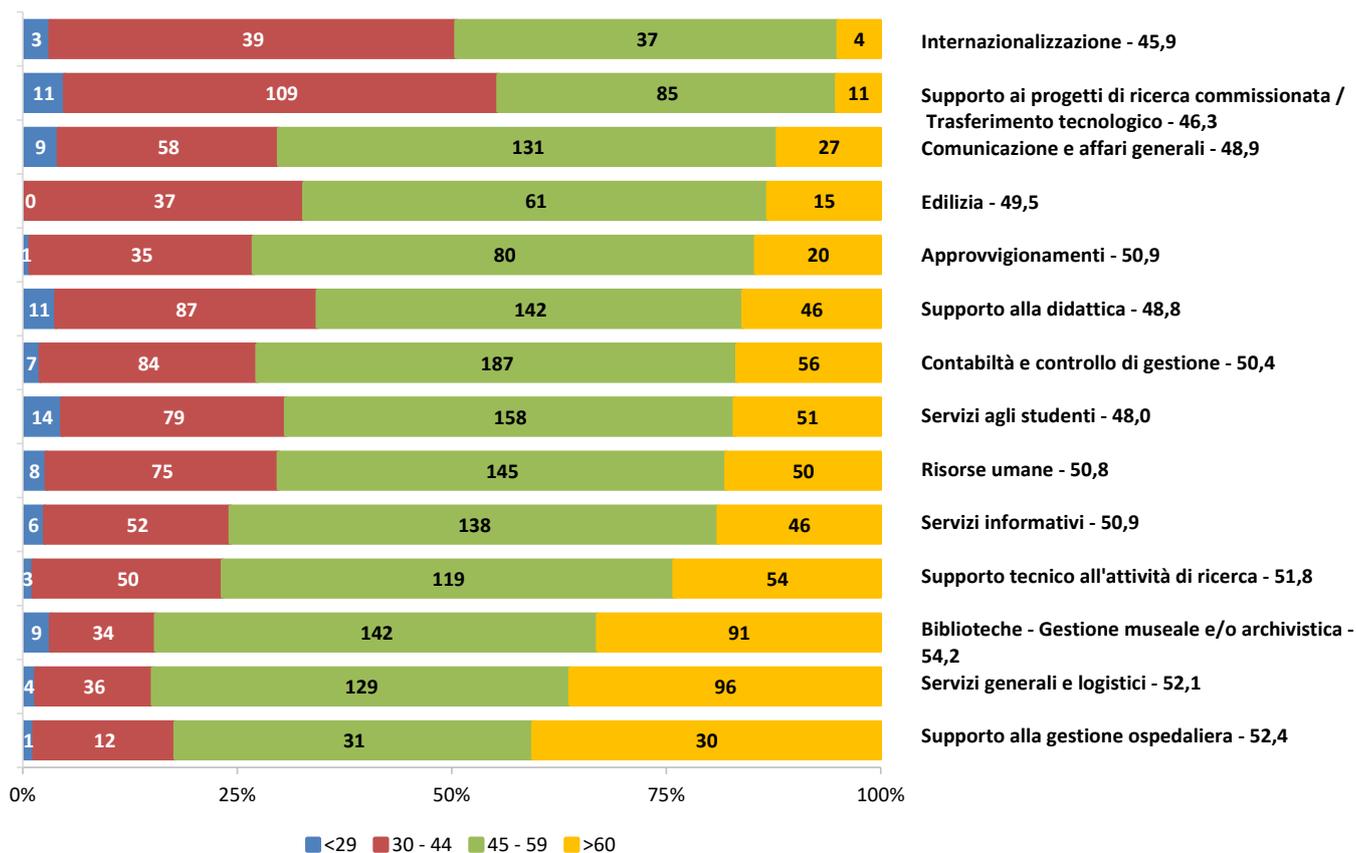


Figura 28 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età.

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2023 su dati 2022. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.

### Linee di indirizzo

La rilevazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo ha evidenziato la necessità di sostenere la crescita dell'organico in relazione all'aumento dei volumi di attività: il 60% delle richieste di unità di personale è stato collegato alla necessità di un "potenziamento delle attività o dei servizi attuali, in ragione di specifici obiettivi rinvenibili nel Piano Strategico". È necessario, quindi, prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento dei buoni livelli di servizio e le esigenze di potenziamento di ambiti e nuove professionalità legati agli obiettivi di sviluppo strategico.

La programmazione relativa all'anno 2023, che ha potuto contare anche sulle facoltà assunzionali del Piano Straordinario c.d. B e che vedrà la piena attuazione nel 2024, contribuirà a sostenere la crescita del personale tecnico-amministrativo, con un incremento stimato del 5% rispetto alla consistenza attuale.

In considerazione di ciò, si propone di programmare il reclutamento del personale in base ai seguenti indirizzi:

- rispondere alle esigenze di attuazione del Piano Strategico pluriennale anche attraverso l'assunzione di **innovative figure professionali**;

- supportare le azioni previste dai progetti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**;
- valorizzare le risorse già presenti in Ateneo anche attraverso le **Progressioni Economiche Verticali (PEV)**.

Inoltre, in coerenza con i principi di economicità ed efficienza dell'azione amministrativa, è previsto un graduale piano di internalizzazione di alcuni servizi precedentemente affidati all'esterno, in particolare nell'ambito delle professionalità informatiche e dei servizi di accoglienza e gestione degli spazi.

In coerenza con le linee di indirizzo del precedente PIAO 2022-2025, nel Bilancio di previsione 2024-2026 non sono state previste risorse proprie per l'attivazione di contratti a tempo determinato. Tale tipologia contrattuale verrà utilizzata in risposta a esigenze organizzative e di incremento dei volumi di attività strettamente collegate alla numerosità dei progetti di ricerca, come già avvenuto con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

### **Profili professionali**

Il Piano Strategico di Ateneo 2022-2027 trova il suo fondamento in quattro principi:

1. *Rafforzare il nostro carattere di università pubblica, autonoma, laica e pluralista*
2. *Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative*
3. *Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le attività*
4. *Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità.*

Sulla base di questi principi, volti a rafforzare l'identità dell'Alma Mater quale grande organizzazione pubblica e comunità che trae dalla sua storia millenaria uno slancio costante e deciso verso l'innovazione e la sperimentazione, i principali profili professionali che verranno reclutati nel prossimo triennio riguarderanno i seguenti ambiti:

- **digitalizzazione**, con una specifica attenzione alla reingegnerizzazione dei processi e alla loro semplificazione ed all'innovazione dei metodi e degli strumenti didattici e formativi;
- **comunicazione**, con una specifica attenzione al *social media management*, al *community management* e all'elaborazione di strategie, di canali e di contenuti, integrate e multimediali;
- **ricerca**, con particolare riferimento alla gestione di infrastrutture e attrezzature condivise e alla valorizzazione pubblica dei suoi risultati, con una specifica attenzione all'*open science* e alle strategie di divulgazione e di *fundraising*;
- **biblioteche**, con una specifica attenzione all'*information literacy* e alla digitalizzazione del patrimonio culturale;
- **internazionalizzazione**, anche in riferimento alla mediazione culturale nelle fasi di reclutamento degli studenti, dei dottorandi e dei docenti;
- **Collaboratori ed Esperti Linguistici**;
- **risorse umane**, anche con riguardo a *lifelong learning*, al *welfare*, all' *aging management* nonché al benessere organizzativo;
- **approvvigionamenti**, anche in riferimento a semplificazione e competenze digitali;

- **contabile gestionale**, anche con riguardo a *budgeting*, programmazione e controllo di gestione;
- **progettazione e realizzazione edilizia, sicurezza e logistica**, anche con riguardo all'*Internet of Things*, alla sua sostenibilità e misurabilità;
- **supporto ai servizi didattici**;
- **gestione e presidio degli spazi**.

### **Copertura del fabbisogno**

Il processo di copertura del fabbisogno di norma segue l'iter di seguito descritto.

#### *Profili professionali con contratto a tempo indeterminato*

Il primo passo per la copertura del fabbisogno è la mobilità interna, intesa come leva di sviluppo professionale. Le modalità di fruizione di tale istituto sono state allineate alla programmazione delle procedure concorsuali tramite call interne relative agli stessi ambiti delle procedure per l'esterno, in modo da avere tempi certi di spostamento da un ufficio all'altro. Viene comunque garantita la possibilità di manifestare l'interesse alla mobilità volontaria durante tutto l'anno.

Nel caso di mancata individuazione di profili compatibili all'interno dell'Ateneo si procede con la ricerca all'esterno, attraverso avvisi di mobilità esterna e procedure concorsuali.

La programmazione delle procedure concorsuali avviene in coerenza con le linee di indirizzo, i profili professionali individuati dal presente Piano nonché con le esigenze raccolte in sede di rilevazione del fabbisogno. Per coprire tempestivamente le esigenze in ambito amministrativo e amministrativo-gestionale, vengono bandite periodicamente delle procedure concorsuali relative ai profili professionali tipici dell'attività amministrativa.

Per coprire il fabbisogno di profili professionali specifici e altamente specializzati, possono essere banditi avvisi di mobilità esterna e, in caso di mancata copertura del fabbisogno, vengono avviate nuove procedure concorsuali.

L'intero processo di reclutamento è stato oggetto di analisi e revisione al fine di una sua ottimizzazione e della riduzione delle tempistiche di reclutamento (anche attraverso uno specifico obiettivo annuale di performance organizzativa).

Rispetto alle Progressioni Economiche Verticali (PEV), nel 2023 si sono concluse le procedure bandite ai sensi del D.Lgs. 75/2017. Nel 2024 verranno definite, attraverso un apposito regolamento, le modalità attuative di quanto previsto all'art. 52, comma 1-*bis* del D.Lgs. 165/2001 così come modificato dall'art. 3, comma 1 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80.

Il Consiglio di Amministrazione, nel 2022 e nel 2023, ha accantonato un contingente di punti organico da destinare a queste procedure.

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro 2019-2021 del personale del comparto Istruzione e ricerca in corso di approvazione prevede, tra le novità proposte, specifiche progressioni verticali cosiddette transitorie, che non incidono sul contingente di facoltà assunzionali a disposizione dell'Ateneo e che danno la possibilità di derogare ai requisiti richiesti in termini di titoli di studio in

base all'anzianità di servizio. Le modalità attuative di tali procedure saranno anch'esse recepite nel regolamento di cui sopra.

Rispetto alle assunzioni a tempo indeterminato delle unità già in servizio presso l'Ateneo con contratto a tempo determinato, obiettivo dell'Ateneo è quello di non disperdere le conoscenze acquisite dal personale già in servizio con contratto a tempo determinato, sia in termini di conoscenze specifiche che di conoscenza del contesto.

È prevista, infine, l'assunzione di unità di personale appartenenti alle categorie protette in coerenza con gli obblighi normativi e l'attuale convenzione con il Centro per l'Impiego.

*Profili professionali con contratto a tempo determinato*

Come da normativa, tali contratti vengono attivati per esigenze temporanee, progettuali e a supporto delle attività dei progetti legati al PNRR. Per coprire tali esigenze vengono bandite delle procedure concorsuali *ad hoc*.

### 3.3.3 Formazione del personale

L'Università di Bologna promuove lo sviluppo organizzativo e del proprio capitale umano attraverso un significativo investimento nella formazione del personale. Nel 2024 il budget per la formazione ammonta a euro 675.000<sup>3</sup>, mentre la previsione su base triennale è di euro 2.025.000.

Nel triennio 2024-2026, coerentemente alle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, nonché a quanto definito dal DL 80/2021, art. 6 lettera b, la pianificazione delle attività formative sarà fortemente orientata al perseguimento degli obiettivi formativi finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito di impiego. A fronte della sua forte vocazione internazionale, l'Ateneo mira anche ad incrementare le competenze linguistiche del proprio personale. Attenzione viene anche data all'accrescimento delle conoscenze e competenze in ambito inclusione, pari opportunità, benessere lavorativo.

Di seguito si riportano più specificatamente, in linea con quanto indicato dal DM 132/2022, le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze, le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato, gli obiettivi e i risultati attesi.

Si specifica che quanto riportato si riferisce agli ambiti di maggiore rilevanza e non esaurisce pertanto l'azione dell'Ateneo per lo sviluppo delle competenze del proprio personale; indicazioni complete sugli ambiti di intervento formativo e sulle singole attività in programmazione vengono riportate nel Piano Formativo triennale ed annuale che discende in gran parte da quanto di seguito esposto.

#### **A) Priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze.**

Coerentemente alle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, l'Ateneo individua come priorità la riqualificazione e il potenziamento delle competenze nei seguenti ambiti:

- **Ambito Digitale**, con l'obiettivo di perseguire la completa alfabetizzazione digitale di tutto il personale tecnico-amministrativo, con riferimento alle aree di intervento e relative conoscenze e capacità specificate nel Syllabus, redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica:
  - dati, informazioni e documenti informatici:
    - gestire dati, informazioni e contenuti digitali: conoscere la differenza tra dato e informazione; saper raccogliere i dati e le informazioni di interesse da Internet e saperli organizzare e archiviare in maniera efficiente e funzionale;
    - produrre dati, informazioni e contenuti digitali: produrre e riconoscere la validità di un documento informatico; acquisire, gestire e conservare appropriatamente documenti informatici;

---

<sup>3</sup> L'importo non comprende la formazione in ambito salute e sicurezza, per la quale sono stati destinati altri 110.000 euro.

- conoscere le caratteristiche degli Open Data: sapere quali obiettivi si possono soddisfare con la messa a disposizione di Open Data comprendendone i vantaggi per le amministrazioni, i cittadini e le imprese.
- Comunicazione e condivisione:
  - comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione: conoscere tutti gli strumenti tecnologici a disposizione per interagire quotidianamente con i colleghi e le altre strutture dell'amministrazione di appartenenza e per condividere informazioni e documenti di lavoro; saper selezionare le modalità di comunicazione e condivisione digitale più opportune anche in funzione della natura e dei contenuti da veicolare e del grado di formalità richiesto;
  - comunicare con i cittadini, imprese e altre PA: saper individuare gli strumenti digitali e lo stile di comunicazione più appropriati in funzione dei diversi messaggi e contenuti da veicolare, al fine di interagire appropriatamente con le altre amministrazioni e, soprattutto, di attivare una comunicazione pubblica e forme di partecipazione efficaci in favore di cittadini e imprese;
  - saper riconoscere il valore attribuito alle comunicazioni trasmesse a mezzo PEC nei confronti di cittadini e imprese e le modalità per inoltrare validamente istanze e dichiarazioni per via telematica; conoscere le implicazioni operative dell'obbligo di acquisire d'ufficio le informazioni già in possesso dall'amministrazione e del domicilio digitale di cittadini, professionisti e imprese.
- Sicurezza:
  - proteggere i dispositivi: conoscere l'esistenza degli attacchi informatici e dei rischi ad essi associati e saperli prevenire attraverso l'adozione di appropriate precauzioni a partire dalle più semplici, come una corretta impostazione della password; saper riconoscere, valutare e affrontare un attacco informatico al proprio dispositivo personale;
  - proteggere i dati personali e la privacy: conoscere la normativa vigente sulla protezione dei dati personali e saperla applicare in modo appropriato.
- Servizi on line:
  - conoscere l'identità digitale: conoscere il concetto di identità digitale e le relative implicazioni nell'accesso ai servizi on-line offerti dalle amministrazioni; conoscere i diversi strumenti di autenticazione per accedere ai servizi della pubblica amministrazione, il funzionamento di SPID (Sistema pubblico di identità digitale) e le sue caratteristiche principali;
  - erogare servizi on-line: conoscere l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di rendere i propri servizi disponibili on-line e di consentire al cittadino di esprimere il proprio grado di soddisfazione in merito ai servizi fruiti; conoscere il diritto dei cittadini a effettuare pagamenti nei confronti dell'amministrazione attraverso il canale digitale e il sistema pagoPA; conoscere i principi che guidano l'erogazione dei servizi on-line, tra cui il concetto di interoperabilità.

- **Trasformazione digitale:**
  - conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale: conoscere le strategie di crescita digitale del Paese e le principali modalità attuative; conoscere i diversi attori istituzionali coinvolti nel governo e nell'attuazione della trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana;
  - conoscere le tecnologie emergenti e la trasformazione digitale: riconoscere le principali tecnologie emergenti e come possono o potranno essere utilizzate per la trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

Per lo sviluppo delle competenze sopra esposte l'Ateneo propone annualmente un ampio programma di attività formative diversificate per contenuti, durata, profilo dei destinatari, metodologia e didattica. Accanto ai corsi e-learning promossi nella piattaforma Syllabus della Funzione Pubblica e proposti diffusamente a tutto il personale, sono programmate attività in modalità webinar e corsi con esercitazioni pratiche, rivolti a gruppi più ristretti.

- **Ambito manageriale e trasversale.** Si evidenzia l'investimento sui ruoli di responsabilità: responsabili di Struttura; responsabili di secondo livello; responsabili di terzo livello. In continuità con il biennio 2022 -2023, le competenze da sviluppare sono individuate con particolare attenzione all'impatto che l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e lo smart working hanno sulla gestione e sull'organizzazione del lavoro. Dal 2022 è stata introdotta la valutazione annuale di tutto il personale tecnico-amministrativo, quale strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane; inoltre, è stata avviata l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance in termini di obiettivi organizzativi assegnati ai titolari di incarico di secondo e terzo livello, con l'individuazione degli obiettivi operativi da conseguire su base annuale. Al contempo, dal 2023, lo smart working è esteso a tutte le strutture dell'Ateneo, con una ricognizione annuale volta a individuare il personale t.a. interessato a questa modalità di lavoro. L'evoluzione del sistema di misurazione e di valutazione della performance e la diffusione dello smart working costituiscono elementi di discontinuità che comportano un vero e proprio cambiamento culturale nella sfera della gestione, da accompagnare con il rafforzamento delle competenze di leadership, in chiave di sviluppo del personale assegnato, e di gestione e organizzazione del lavoro che devono essere ancor più orientati al miglioramento della performance. Ciò considerato, in continuità con il biennio 2022-2023, l'Ateneo individua prioritarie le seguenti competenze in ambito gestionale e trasversale per i profili professionali indicati:

- conoscere l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance di Ateneo, le diverse fasi del processo di valutazione, le figure coinvolte e gli strumenti adottati, con attenzione alle aree di comportamento oggetto di osservazione, alla scala di valutazione e all'uso consapevole del feedback come strumenti atti a promuovere lo sviluppo del personale e il miglioramento della performance – personale interessato: nuovi responsabili di struttura, compresi i direttori di dipartimento neoeletti nel 2024; nuovi responsabili gestionali;

- lavorare per obiettivi: saper definire obiettivi e individuare gli indicatori; saper pianificare e monitorare le attività; saper assegnare le attività tenuto conto dei carichi di lavoro - personale interessato: ruoli di responsabilità
- capacità di leadership: saper agire il ruolo di responsabile come facilitatore di processi, promotore di *engagement* ed *empowerment* dei collaboratori e dell'intero team, anche in considerazione dei cambiamenti introdotti dalle nuove forme di lavoro flessibile e di contesti che prevedono simultaneamente lavoratori in presenza, in telelavoro, in smart working, o dislocati su più sedi – personale interessato: personale con incarico di responsabilità gestionale in smart working o con collaboratori in smart working;
- comunicazione efficace, con particolare attenzione al *feedback*, alla gestione funzionale delle riunioni e tenuto conto dei diversi contesti e modalità (sincrone e asincrone) – personale interessato: personale con incarico di responsabilità gestionale, con particolare attenzione a coloro che sottoscrivono un contratto di smart working;
- conoscere i principi per una gestione efficace delle relazioni e della comunicazione, con particolare attenzione alla comunicazione a distanza mediata dalle tecnologie digitali – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale in smart working;
- gestione del tempo e organizzazione del lavoro – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale in smart working
- capacità creativa: conoscere e saper applicare metodi e strumenti per la generazione di idee ad elevato potenziale di originalità ed efficacia, applicabili alla sfera della gestione, anche in un'ottica di *digital transformation*, – personale interessato: personale con incarico di responsabilità di secondo livello.

Altre esigenze, riconducibili alla sfera delle competenze trasversali, potranno emergere in considerazione dei processi di riorganizzazione, con impatto anche limitato su determinate unità organizzative, figure professionali e ruoli particolarmente sollecitati dal cambiamento. In particolare potranno essere rilevate esigenze volte a:

- sviluppare la capacità negativa, la consapevolezza delle proprie risorse interiori, la capacità di stare in contesti di cambiamento e di incertezza;
- sviluppare proattività e autoefficacia;
- acquisire strumenti e metodi per costruire relazioni generative con i propri superiori, pari e collaboratori;
- acquisire metodologie e strumenti per l'analisi dei processi di lavoro e il loro miglioramento;
- sviluppare la capacità di lavoro di gruppo;
- acquisire metodi e strumenti di problem solving.

Per lo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali sono previste attività diversificate, con un numero di destinatari per lo più contenuto (da 10 a 25 pp per edizione). Le metodologie didattiche utilizzate, pur potendo prevedere sezioni teoriche, prediligono modalità di apprendimento attive, incentrate sul fare e sull'interazione (es. esercitazioni pratiche, simulazioni, lavori di gruppo). Gruppi professionali o singole unità di personale,

particolarmente sollecitati dal cambiamento, sono inoltre coinvolte in percorsi di coaching individuale o di gruppo.

Si evidenzia inoltre che l'Ateneo avvierà nel 2024 un percorso volto ad elaborare un modello delle competenze trasversali che possa fungere da strumento comune per le diverse funzioni dedite allo sviluppo del personale (selezione, mobilità, valutazione, formazione, sviluppo di carriera), in linea con il framework elaborato dalla SNA e parte integrante del Decreto del Ministro per la PA del 28/6/2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni.

Il modello sarà testato con alcuni ruoli professionali in modo da garantirne la validazione, sulla base delle competenze effettivamente percepite come strettamente connesse all'esercizio del ruolo da parte di coloro che lo ricoprono. A tal fine è previsto un percorso di formazione/accompagnamento per l'autovalutazione delle competenze trasversali in modo da assicurare l'ottimale realizzazione del progetto.

Occorre infine evidenziare l'impatto che il nuovo modello per l'Autovalutazione, la Valutazione e l'Accreditamento del sistema universitario, AVA3, ha in termini di conoscenze da sviluppare in vista del prossimo ciclo di accreditamento esterno, atteso in Unibo per il 2025, in modo da rafforzare la gestione e la qualità della didattica, ricerca e terza missione, e promuovere un sistema integrato per la progettazione, gestione, monitoraggio e terza missione. A tal fine l'Ateneo intende promuovere, lungo tutto il 2024, un ciclo di incontri sui diversi ambiti e aspetti del nuovo modello AVA3 in considerazione dei diversi ruoli e delle diverse figure professionali coinvolte nei processi della didattica, ricerca e terza missione.

- **Ambito linguistico**, con l'obiettivo di diffondere tra il personale un livello intermedio di conoscenza della lingua inglese (B1), favorendo al contempo il mantenimento delle competenze acquisite, sia attraverso percorsi formativi proposti in modalità sincrona, sia tramite piattaforma on line che consente la formazione di tutto il personale per diversi livelli di competenza, anche per altre lingue europee oltre all'inglese (tedesco, spagnolo, francese). È altresì previsto il potenziamento delle lingue straniere in ragione dei diversi ambiti professionali in cui è impiegato il personale (inglese specialistico), attraverso progetti di mobilità all'estero, staff week e job shadowing. Viene, inoltre, favorito il conseguimento o il mantenimento di un livello di conoscenza avanzata della lingua inglese, con particolare attenzione alle figure professionali coinvolte nello sviluppo di progetti europei.
- **Ambito anticorruzione e trasparenza**, con l'obiettivo di diffondere tra tutto il personale una cultura civica ed etica e comportamenti responsabili e consapevoli tenuto conto delle finalità pubbliche dell'ente; di aggiornare le competenze avanzate e specifiche del personale che ricopre funzioni specialistiche in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso generalizzato FOIA e competenze mirate e differenziate in relazione ai diversi processi di lavoro soggetti a possibili rischi corruttivi in cui opera il personale (più nello specifico si rimanda alle pagine da 41 a 43).

Le metodologie didattiche utilizzate, diversificate in ragione dei destinatari e degli obiettivi formativi, comprendono: la formazione in e-learning; lezioni frontali anche accompagnate da studi di casi, tratti da contesti di lavoro.

- **Ambito tecnico-specialistico.** Lo sviluppo delle competenze in ambito tecnico specialistico per le diverse famiglie professionali ed ambiti di attività è promosso sia centralmente sia dalle Strutture, con particolare attenzione ai processi e ai servizi da esse presidiati. Secondo modalità consolidate da anni, le Strutture promuovono percorsi di formazione progettati ed erogati internamente, spesso con docenti individuati tra il personale, e attività di formazione acquistate esternamente, con particolare attenzione a ruoli e figure professionali molto specialistiche e poco numerose. Le strutture maggiormente coinvolte presentano appositi piani formativi elaborati sulla base dei fabbisogni rilevati e delle risorse disponibili. Si evidenziano, in particolare, i seguenti ambiti di competenze a carattere tecnico-specialistico rispetto cui viene assicurata formazione e aggiornamento continuo:
- **Contabile e fiscale** – nel 2024, in continuità con il 2023, si punterà alla conoscenza diffusa su aspetti che riguardano la contabilità economico-patrimoniale, le diverse fasi della gestione contabile e l'intero ciclo riferito al bilancio di Ateneo, unitamente alla conoscenza alle funzionalità del sistema U-Gov, per il personale neoassunto o che è stato impiegato in ambito contabile senza avere seguito percorsi formativi adeguati.
  - **Approvvigionamento di beni, servizi e lavori** – In tale ambito è in fase di predisposizione per il personale impiegato nelle diverse fasi del processo di approvvigionamento, uno specifico piano di attività formative, che tenga conto anche dei requisiti formativi richiesti nel monitoraggio ai fini dell'accreditamento dell'Ateneo come stazione appaltante. Il piano si articolerà in formazione base (per personale neoassunto), specialistica e avanzata.
  - **Giuridico normativo** - È assicurato l'aggiornamento continuo in materia giuridico-normativa con riferimento ai diversi settori professionali. Inoltre, nel 2024 proseguirà a livello diffuso per il personale impiegato in ambito amministrativo la formazione per lo sviluppo delle competenze teoriche e pratiche per la corretta redazione di provvedimenti e atti amministrativi.
  - **Biblioteconomico** – È assicurato un piano formativo dedicato al personale impiegato in ambito biblioteconomico.
  - **Finanziamenti competitivi per la ricerca** – È previsto l'aggiornamento continuo del personale che ricopre il ruolo di research manager sia la formazione volta a favorire l'inserimento del personale neoassunto, impiegato nei servizi a supporto della ricerca.
  - **Informatico** per il personale tecnico che opera nell'IT.
  - **Servizi a supporto della didattica** – È previsto l'aggiornamento continuo del personale impiegato nei servizi a supporto della didattica sia un percorso mirato a favorire l'inserimento del personale neoassunto in tale ambito di attività. A partire dal 2024, il piano formativo includerà specifiche azioni formative per i Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).

- **Tecnico scientifico**, per il personale impiegato nelle filiere tecniche dei dipartimenti a supporto, per i diversi ambiti disciplinari, della didattica e della ricerca. Si evidenzia che a partire dal 2023 è elaborato in sinergia tra le diverse Strutture dipartimentali un piano annuale per la formazione continua de personale delle filiere tecniche dei laboratori.
- Altri ambiti specialistici di settore.

Le attività formative in ambito tecnico specialistico sono svariate e ampiamente differenziate per metodologia didattica, a seconda delle finalità, degli obiettivi e della numerosità dei destinatari.

Oltre agli ambiti di competenza sopra evidenziati, l'Ateneo promuove annualmente attività formative volte a sensibilizzare tutto il personale (tecnico-amministrativo, docente, ricercatore, dottorandi, assegnisti) relativamente ai seguenti ambiti fortemente correlati alla creazione di valore pubblico:

- **Ambito pari opportunità, benessere, inclusione.** Con riferimento al Piano di azioni positive 2022-2025, proposto dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni sul lavoro, è previsto per il 2024 un ciclo di incontri formativi incentrato sulle strategie di *stress management* utili ad affrontare situazioni di aumentate richieste di lavoro. Tra i temi toccati si evidenzia: l'intelligenza emotiva ed il suo utilizzo nel luogo di lavoro, la *mindfulness* e le sue applicazioni alla riduzione dello stress, la gestione del tempo, la scrittura espressiva, la gestione delle riunioni di lavoro, l'assertività e le *skills* interpersonali.

Per il 2024 si intende anche promuovere la cultura dell'inclusione e la conoscenza di specifici modelli, strumenti e tecniche volti a facilitare l'inclusione di tutto il personale nei luoghi di lavoro, da parte del personale impiegato negli uffici che si occupano di inserimento e di formazione del personale. A tal fine verrà proposto un percorso modulare in presenza, che prevede sezioni di inquadramento teorico alternate da sezioni a carattere pratico, in ragione di obiettivi formativi che richiamano l'applicazione dei modelli, strumenti e tecniche.

- **Ambito transizione ecologica** – L'Ateneo propone a tutto il personale già dal 2021 un corso in modalità e-learning sull'Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile e la partecipazione a corsi tecnico-specialistici e di alta formazione organizzati da enti esterni su questa tematica. Dal 2024 si intende proporre a tutto il personale (t.a., cel, docenti, ricercatori, assegnisti, dottorandi) l'analogo percorso e-learning presente sulla piattaforma Syllabus della Funzione Pubblica.

## **B) Le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale.**

L'Ateneo promuove l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del proprio personale. A partire dall'a.a. 2005-2006, è favorita la partecipazione a master e corsi di alta formazione promossi internamente e attinenti alla propria attività professionale, tramite apposito bando che prevede il finanziamento totale o parziale della quota di iscrizione.

È altresì prevista la possibilità per il personale tecnico-amministrativo di iscriversi a master promossi da enti esterni, su indicazione o autorizzazione del Direttore generale, in considerazione delle attività svolte e degli indirizzi di sviluppo strategico previsti dall'Ateneo per determinati servizi o ruoli professionali. È in fase di revisione l'intero processo al fine di ampliare le opportunità di partecipazione ai master, con particolare riferimento a quelli organizzati da Unibo.

Ulteriore misura per favorire il conseguimento di titoli di studio universitari è l'esonero totale o parziale per l'iscrizione a corsi di studio attivati dall'Ateneo.

In base alla normativa vigente, i dipendenti possono, inoltre, richiedere permessi straordinari retribuiti per motivi di studio, nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno. I permessi sono concessi per la partecipazione a corsi utili al conseguimento di titoli di studio universitari, post-universitari, di scuola di istruzione primaria, secondaria e di qualifiche professionali.

### LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

Il personale docente è coinvolto in formazione insieme al personale tecnico-amministrativo sugli ambiti richiamati espressamente dalla normativa (es. privacy e anticorruzione; sicurezza) oltre che su contenuti innovativi e di rilievo organizzativo complementari allo sviluppo professionale del personale tecnico amministrativo o in ragione del ruolo di responsabilità gestionale in capo a direttori di dipartimento o di altre strutture (es. in materia di sistema della performance e di valutazione) e/o funzionali alla condivisione dei valori dell'Organizzazione (es. ambito pari opportunità, benessere, inclusione, trasformazione digitale, trasformazione ecologica).

In via esclusiva, l'Ateneo prevede, inoltre, alcune specifiche linee di intervento formativo per il personale docente e ricercatore:

- **Formazione per neo-assunti:** azioni dedicate ad accogliere e accompagnare il personale di nuova assunzione (ricercatori e professori provenienti da altre sedi) al fine di costruire una maggiore consapevolezza di principi, valori, regole e pratiche dell'Ateneo.
- **Laboratori di innovazione:** azioni che mirano a fornire, ai docenti e ricercatori dell'Ateneo, nuovi strumenti metodologici per arricchire la qualità dei propri insegnamenti sul piano progettuale e ampliare le proprie pratiche di didattica.
- **Progetti sperimentali:** progetti promossi per conoscere strumenti e metodologie didattiche di frontiera, con la finalità di valorizzare le esperienze in essere a livello internazionale, nazionale, e locale.
- **Informazione e formazione su ambiti collegati alla ricerca e alla terza missione,** tra cui si evidenziano tematiche generali del programma Horizon Europe, comuni ai diversi ambiti scientifici (es. tecniche base di progettazione, etica e privacy nella progettazione; research data management; aspetti di privacy nella gestione e conservazione dei dati; comunicare i dati della ricerca)
- **Formazione per direttori di dipartimento neo-eletti:** percorso sulle prerogative di ruolo e di accompagnamento alla conoscenza di tematiche e di servizi di interesse per la figura del direttore di dipartimento.
- **Formazione per i docenti e ricercatori,** nonché prorettori e delegati, interessati sui temi della

**rappresentanza dell'università** nei consigli o assemblee delle partecipate di Ateneo.

Nel 2024 l'Ateneo intende rafforzare il raccordo a livello centrale delle diverse attività a carattere formativo per il personale docente e ricercatore, attualmente promosse da tre distinte Aree (Area del Personale, Area Formazione e Dottorato, Area Ricerca, Area Innovazione), al fine di sistematizzare l'offerta formativa, valorizzare i percorsi già attivi e valutare utili integrazioni. Particolare attenzione verrà data alla formazione per il personale ricercatore neoassunto di tipo A e all'approfondimento di tematiche di interesse trasversale e altamente valoriale, quali: pari opportunità, diversity management e inclusione.

### **C) Obiettivi e i risultati attesi.**

L'Ateneo di Bologna ha definito tra gli obiettivi strategici (obiettivo 32) "la valorizzazione del ruolo delle persone come capitale umano su cui investire in un sistema circolare virtuoso".

L'indicatore individuato riguarda il numero medio di ore di formazione fruite dal personale che, per il monitoraggio del 2024, deve essere maggiore di 11,6 (media ultimo biennio 2021-22).

Si specifica che l'Ateneo sta promuovendo e diffondendo la formazione prevista nell'ambito del progetto Syllabus della Funzione pubblica, anche ai fini del recepimento delle indicazioni contenute nella direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 24 marzo 2023 e del progressivo raggiungimento degli obiettivi attesi.

## 4 MONITORAGGIO

### 4.1 Processi e Modalità

Tutti gli indicatori collegati agli obiettivi di Performance e di misurazione del Valore Pubblico, essendo fra di loro strettamente correlati, vengono rendicontati con la Relazione sulla Performance approvata ogni anno entro il 30 giugno. Mentre per gli indicatori di performance si fornisce una misurazione annuale, per quelli di Valore Pubblico la rendicontazione avviene su base triennale.

Per ciascun indicatore viene evidenziato se l'andamento è in linea o meno rispetto al target. In caso di scostamento viene effettuata un'analisi, assieme agli uffici competenti, per comprendere i motivi dello scostamento e suggerire eventuali azioni correttive.

Tuttavia la **Relazione sulla Performance** non esaurisce i processi di monitoraggio messi in campo dall'Ateneo. Si tratta di un tassello, fondamentale, di un sistema di assicurazione della qualità che conosce altri importanti momenti di monitoraggio delle attività.

Le attività delle aree dell'Amministrazione sono oggetto di valutazione intermedia sull'andamento degli obiettivi operativi, effettuato a giugno di ogni anno per le attività dell'anno in corso. Si tratta di una valutazione qualitativa snella in cui il Direttore Generale e i Dirigenti fanno il punto sullo stato di avanzamento delle attività programmate, individuando i disallineamenti e programmando le azioni correttive. Entro il giugno dell'anno successivo verrà poi effettuato il monitoraggio finale, così come descritto nella sezione 2.2.

Le **audizioni dipartimentali** rappresentano, invece, un momento di monitoraggio, pianificazione e ri-pianificazione riservato alle strutture dipartimentali. Durante le audizioni ciascun dipartimento incontra il Magnifico Rettore e il Consiglio di Amministrazione in merito all'andamento degli obiettivi programmati e alla pianificazione di quelli futuri in coerenza con le strategie di Ateneo, oltre che una verifica generale circa la sostenibilità della didattica dei corsi di studio di ciascun dipartimento. Punto di partenza dell'analisi è il **Rapporto Annuale Dipartimentale (RAD)** in cui le performance del dipartimento sono messe a confronto con quelle medie degli altri dipartimenti della stessa macroarea di riferimento e di tutto l'Ateneo. Il Rapporto si compone di una sezione in cui gli indicatori del Piano Strategico di Ateneo sono calcolati a livello dipartimentale, consentendo di poter evidenziare l'apporto di ciascuna struttura al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Questa sezione è poi accompagnata da altre sezioni contenenti il calcolo a livello dipartimentale di diversi indicatori di monitoraggio delle attività di didattica, di ricerca e terza missione, di budget, oltre che una rappresentazione esaustiva dell'andamento della consistenza del personale.

Il **sistema di qualità interno** prevede anche un monitoraggio delle attività dei corsi di studio. Ciascun corso di studio è inserito in un ciclo di autovalutazione e valutazione con delle fasi di riesame delle attività ben codificate, coinvolgendo una pluralità di attori: corsi di studio, commissioni paritetiche docenti-studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione. Anche questo processo è supportato da una reportistica ad hoc che unisce dati interni all'Ateneo, certificati dal Data

Warehouse, e dati esterni. Questi ultimi sono messi a disposizione da ANVUR e rielaborati internamente tramite una reportistica dinamica volta a facilitare la complessa attività di valutazione.

Il monitoraggio della sezione “**Rischi corruttivi e trasparenza**” avviene secondo le indicazioni di ANAC ed è descritto direttamente nell’apposita sezione del PIAO (sezione 2.3).

In relazione alla Sezione “**Organizzazione e capitale umano**” il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione.



Figura 29 – Monitoraggio del PIAO

## 4.2 Strumenti

L’Ateneo di Bologna da anni ha sviluppato un sistema di reportistica avanzato, basato sul Data Warehouse di Ateneo. Tale sistema di business intelligence integra tutte le informazioni provenienti dai diversi applicativi gestionali in uso (studenti, programmazione didattica, personale, contabilità, internazionalizzazione, ricerca e terza missione), permettendo analisi trasversali ai diversi ambiti. Tuttavia, seppur il Data Warehouse costituisce la fonte dati primaria su tutte le attività “core” dell’Ateneo, la reportistica di monitoraggio degli indicatori recepisce informazioni provenienti anche da altre fonti debitamente integrate:

- rilevazioni effettuate da singoli uffici dell’Ateneo esterne agli applicativi gestionali;
- rilevazione della soddisfazione degli utenti (questionario Good Practice, soddisfazione dei Direttori di Dipartimento, eventuali survey specifiche);
- rilevazioni basate su database esterni all’Ateneo (base dati Scopus per il monitoraggio degli impatti della ricerca UNIBO sui 17 SDGs ONU).

## 5 Allegati

### 5.1 Scheda obiettivi Strategici /indicatori

La scheda riporta gli indicatori di monitoraggio e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi mutuati dal Piano Strategico dell'Università di Bologna.

### 5.2 Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore generale

La scheda contiene l'elenco degli indicatori a supporto della valutazione del Direttore generale selezionati dal Rettore tra gli indicatori previsti per la performance organizzativa di Ateneo.

### 5.3 Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore generale

La scheda contiene le linee di indirizzo annuali definite dal Rettore a supporto della valutazione del Direttore generale.

### 5.4 Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene l'elenco degli obiettivi operativi di I livello assegnati alle aree dirigenziali per il 2024 con relativi indicatori e target collegati a ciascun obiettivo del Piano Strategico.

### 5.5 Scheda obiettivi di performance organizzativa a supporto della valutazione dei Dirigenti

La scheda contiene la selezione degli obiettivi operativi di I livello e i relativi pesi assegnati alle aree dirigenziali per il 2024 utili alla valutazione della performance individuale per la distribuzione dell'indennità di risultato del personale dirigente.

### 5.6 Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti

La scheda contiene gli obiettivi, gli indicatori e i target di performance organizzativa dei dipartimenti.

### 5.7 Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 25

La scheda contiene gli obiettivi, gli indicatori e i target di performance organizzativa delle strutture ex art. 25.

### 5.8 Attività 2024 Piano delle Azioni positive

Attività 2024 relative al Piano delle Azioni positive 2022-25 promosso dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) ai sensi della Direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione.

## **5.9 Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance**

L'allegato contiene i risultati sintetici della gestione del rischio "corruttivo", la conseguente progettazione delle misure/obiettivi di performance per l'anno che si avvia (2024).

## **5.10 Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2023**

L'allegato contiene la descrizione dell'obiettivo di performance contenuta nell'allegato 5.10 della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2023, a cui è stata aggiunta la colonna che riporta i risultati del monitoraggio.

## **5.11 Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati**

L'allegato contiene per ciascun obbligo, il contenuto, le responsabilità della elaborazione, trasmissione e pubblicazione del dato, il riferimento normativo e le tempistiche di aggiornamento.

## **5.12 Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto**

L'allegato contiene alcune misure specifiche, di contesto, diverse da quelle imposte dalle normative e/o dai Piani Nazionali Anticorruzione.

## 6 Indice delle Figure

Figura 1 – Albero della Performance .....	8
Figura 2 – Budget Ateneo 2024.....	11
Figura 3 – Budget Ateneo 2024 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative .	12
Figura 4 – Portatori di interessi.....	15
Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi.....	19
Figura 6 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo” .....	23
Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore generale .....	27
Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti. ....	28
Figura 9 – Campus e sedi estere .....	58
Figura 10 – Dipartimenti .....	59
Figura 11 – Scuole .....	60
Figura 12 – Strutture interdipartimentali di ricerca e/o formazione .....	60
Figura 13 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale .....	61
Figura 14 – Istituto di Studi Superiori .....	61
Figura 15 – Biblioteche, musei e Archivio Storico.....	61
Figura 16 – Centri di Ateneo .....	61
Figura 17 – Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna .....	61
Figura 18 – Organigramma amministrazione generale in vigore dal 01/01/2023 .....	64
Figura 19 – Procedura di adesione on line al telelavoro domiciliare .....	72
Figura 20 – Sviluppo del TL e del LA da gennaio 2020 a ottobre 2023.....	74
Figura 21 – Serie storica Personale Docente .....	78
Figura 22 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo .....	79
Figura 23 – Previsione cessazioni personale docente e ricercatore.....	82
Figura 24 – Trend della consistenza del personale docente e ricercatore per area scientifico disciplinare .....	82
Figura 25 – Previsione delle cessazioni del docente e ricercatore per area scientifico disciplinare.	83
Figura 26 – Previsione cessazioni personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato.....	84
Figura 27 – Serie storica consistenza personale tecnico amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE.....	85

Figura 28 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età.. 87  
Figura 29 – Monitoraggio del PIAO ..... 101

## 7 Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Valore Pubblico atteso..... 17  
Tabella 2 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo. .... 24  
Tabella 3 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria. .... 24  
Tabella 4 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale..... 28  
Tabella 5 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente..... 29  
Tabella 6 – Numero di persone in LS (dati aggiornati a novembre 2023) ..... 68  
Tabella 7 – Numero di persone con TL (dati aggiornati a novembre 2023) ..... 70  
Tabella 8 – Numero di persone in LA (dati aggiornati a novembre 2023 ..... 71  
Tabella 9 – Strumentazione tecnologica consegnata nel 2023 ..... 73  
Tabella 10 – Sedute ergonomiche consegnate ..... 73  
Tabella 11 – Indicatori di monitoraggio lavoro agile. .... 76  
Tabella 12 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato..... 79  
Tabella 13 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato..... 80  
Tabella 14 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato ..... 84  
Tabella 15 – Serie storica consistenza personale tecnico amministrativo per ambito di attività .... 86