



PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE
2025-2027



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

1	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1.1	Principali dati dimensionali dell'Ateneo.....	5
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	6
2.1	Valore pubblico.....	6
2.1.1	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria	6
2.1.2	Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini	11
2.1.3	Procedure da semplificare e reingegnerizzare	12
2.1.4	Obiettivi di Valore Pubblico	13
2.2	Performance	16
2.2.1	Performance Organizzativa di Ateneo	16
2.2.2	Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale.....	23
2.2.3	Performance organizzativa di Struttura (Dipartimenti e Strutture ex art. 26)	24
2.2.4	La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	26
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza.....	29
2.3.1	Parte Generale – Soggetti - Formazione del piano/sezione – obiettivo strategico - integrazione con strumenti programmatici e modalità di coordinamento per il PIAO	29
2.3.2	Contesto esterno	32
2.3.3	Contesto interno - Mappatura dei processi.....	33
2.3.4	Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi	34
2.3.5	Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative	42
2.3.6	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure e Riesame	42
2.3.7	Misure generali	43
2.3.8	Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio	56
2.3.9	Misure specifiche di contesto	61
3	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	62
3.1	Struttura organizzativa	62
3.2	Organizzazione del lavoro agile	72
3.2.1	Livello di attuazione del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza.....	72
3.2.2	Strategia e obiettivi legati allo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro	73
3.2.3	Obiettivi all'interno dell'amministrazione con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance.....	83
3.2.4	Contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia	83
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	84

3.3.1	Vincoli normativi e finanziari	84
3.3.2	Consistenza organico	85
3.3.3	Processo per la definizione della programmazione del personale	87
3.3.4	Linee guida per la programmazione strategica del personale.....	88
3.3.5	Formazione del personale	96
4	MONITORAGGIO	106
4.1	Processi e Modalità	106
4.2	Strumenti	107
5	ALLEGATI	108
5.1	Scheda obiettivi Strategici e indicatori	108
5.2	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore generale	108
5.3	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore generale	108
5.4	Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali	108
5.5	Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti	108
5.6	Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 26	108
5.7	Attività 2025 Piano delle Azioni positive	108
5.8	Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance	108
5.9	Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2024	109
5.10	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati	109
5.11	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto	109
6	INDICE DELLE FIGURE	110
7	INDICE DELLE TABELLE	111

1 SCHEDA 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: scriviUnibo@pec.Unibo.it
Codice fiscale / Partita IVA	C.F. 80007010376/ P.I. 01131710376
Sito internet	www.unibo.it

Tabella 1 – Scheda anagrafica

L'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna vanta origini molto antiche che la indicano come la prima Università del mondo occidentale. La sua storia si intreccia con quella di grandi personaggi che operarono nel campo della scienza e delle lettere ed è riferimento imprescindibile nel panorama della cultura europea. L'Ateneo comprende, oltre al Campus di Bologna, i quattro 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 2023/2024 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 1.242.920 mq di spazio. La struttura organizzativa è articolata in 31 Dipartimenti, 24 Centri di Ateneo e Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI) e 19 aree amministrative (gennaio 2025) in cui lavorano complessivamente 3.448 docenti e ricercatori, 3.395 tecnici – amministrativi e collaboratori linguistici (dati al 31/12/2024).

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 2024. 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 146 università al mondo; sempre il Times Higher Education colloca l'Ateneo di Bologna primo in Italia e al 67° posto al mondo fra gli atenei maggiormente impegnati a perseguire gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, e 55° Ateneo al mondo per la lotta alle disuguaglianze di genere (SDG5). Nel "World University Ranking" (QS), stilato dal Quacquarelli Symonds per il ranking dedicato alla sostenibilità (QS Sustainability), si posiziona 108° al mondo e prima in Italia. 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 8.800, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono oltre 4.000.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2024/25 è di 262 Corsi di Studio di cui 110 internazionali. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), accessibile alla comunità universitaria e alla cittadinanza in 47 punti di servizio, conta circa 5,4 milioni di patrimonio librario, 71.600 periodici on-line, 799.000 libri elettronici e 380 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.

Il ciclo di pianificazione strategica 2022-2027 ha introdotto:

- un ambito specifico sulle "persone", a fianco dei tradizionali ambiti di attività dell'Ateneo – formazione, ricerca, terza missione – 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;
- 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. 26) vanno verso una sempre maggiore integrazione attraverso la definizione di obiettivi comuni e coordinati.

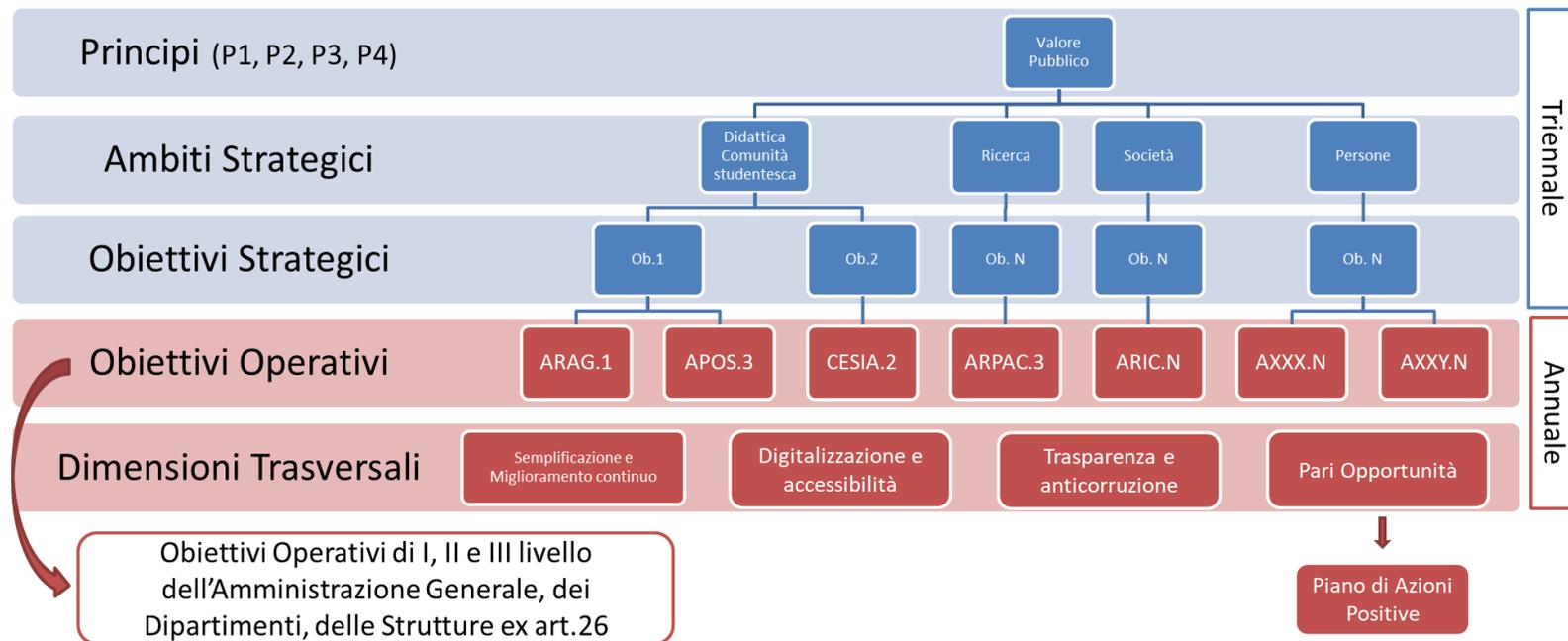


Figura 1 – Albero della Performance

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). L'allegato riporta ancora i valori attesi per il 2024 per ciascun indicatore di monitoraggio. Fin dall'adozione iniziale del Piano Strategico 2022-2027, era stata prevista una fase intermedia di revisione e adattamento degli indicatori e dei target alla fine del primo triennio di pianificazione. Pertanto, nei primi mesi del 2025, sulla base dei risultati del monitoraggio 2024, l'Ateneo provvederà a fissare nuovi target triennali, con scadenza 2027. Si prevede di concludere l'attività di monitoraggio e revisione degli indicatori del Piano Strategico 2022-2027 entro giugno 2025.

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti 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 operativi 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 componente 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 2024 (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 2025 evidenziandone le quote riservate al perseguimento degli obiettivi strategici, dalle quote necessarie a coprire le spese generali e gli stipendi del personale trasversale.

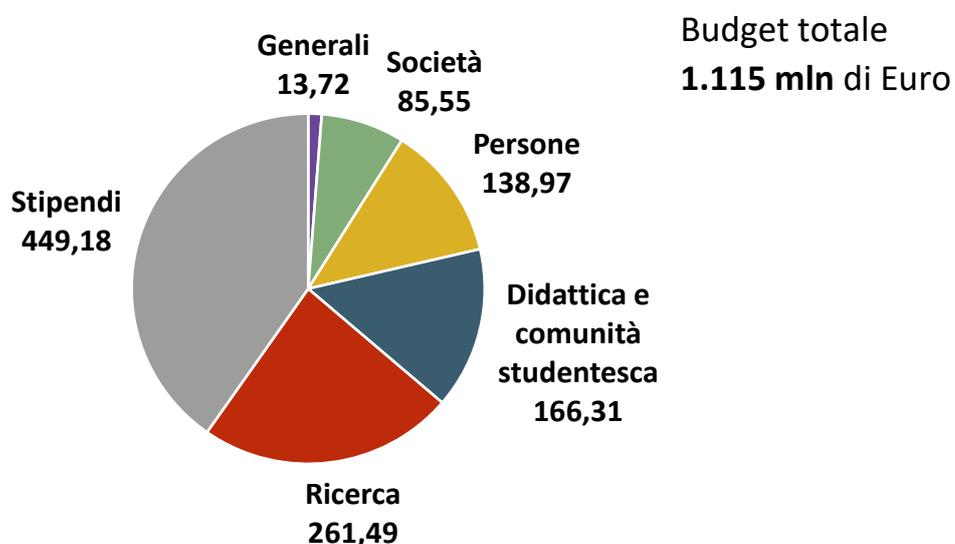


Figura 2 – Budget Ateneo 2025 per ambito strategico (in mln di euro)

La disaggregazione dei dati per tipologia di struttura organizzativa (al netto degli stipendi, 40,3% del budget complessivo) mostra come Dipartimenti e i Centri di Ateneo con preponderanza dei Centri Interdipartimentali di ricerca industriale) investano gran parte del loro budget per gli obiettivi della ricerca. 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 quasi il 20% di quello dell'Amministrazione generale). L'ambito della società, invece, trova copertura trasversalmente nelle Aree dell'Amministrazione, nei Dipartimenti e nelle Strutture ex Articolo 26. Le attività strategiche dell'ambito Persone sono invece finanziate in maniera preponderante dalle aree dell'Amministrazione generale.

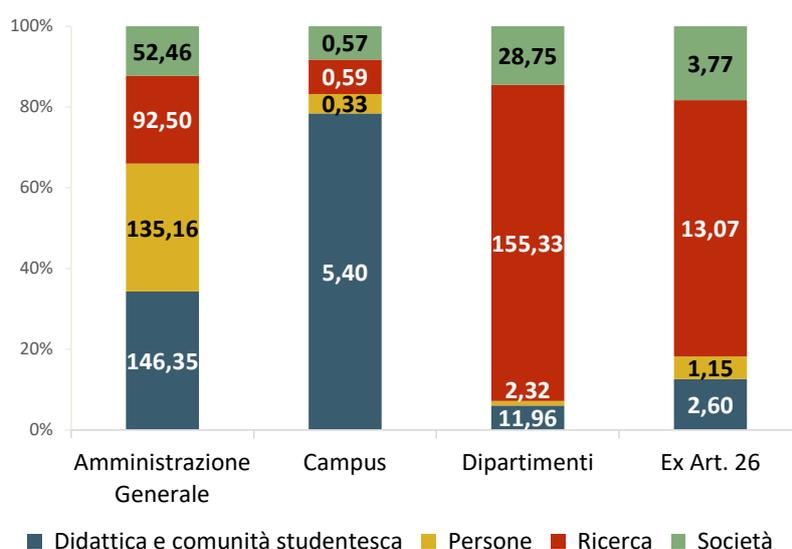


Figura 3 – Budget Ateneo 2025 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative e ambiti strategici (mln di euro)

La programmazione annuale 2025 e triennale 2025-2027 dell'Ateneo è stata definita entro uno scenario di sostenibilità economico finanziaria che ha evidenziato significative variazioni rispetto al passato, sia per il diverso assetto di finanziamento del FFO per il sistema universitario che ha determinato riduzioni nelle assegnazioni attese sia per l'incremento dei costi non comprimibili degli atenei, con riferimento principalmente ai costi del personale strutturato.

Oltre al ricorso a riserve di Patrimonio Netto nelle disponibilità dell'Ateneo, sono state adottate misure tese a migliorare sia il rapporto tra proventi e costi relativi alla gestione corrente sia a limitare gli interventi di investimento, al fine di garantire - in un orizzonte di risorse in diminuzione - le seguenti finalità:

- assegnare alle strutture dipartimentali ed assimilate risorse a sostegno delle attività istituzionali di ricerca e didattica, con contrazione principalmente negli esercizi non autorizzatori;
- sostenere l'azione delle Aree Dirigenziali di Bologna e Campus, a valle di una razionalizzazione principalmente dei contratti di servizio;
- attuare la politica del personale già deliberata, garantendo la copertura degli incrementi retributivi e derivanti dagli automatismi di carriera (classi e scatti), oltre ad interventi previsti dalla norma;

- sostenere politiche di intervento a favore degli studenti, sia per riconoscimento del merito che per sostegno a condizioni economiche disagiate, in sostanziale continuità;
- sostenere il piano edilizio con opportuna gestione delle fonti di copertura degli interventi, limitando il ricorso a risorse del bilancio.

Dal 2024, tutte le registrazioni contabili derivanti da documenti gestionali e variazioni di budget sono associate agli obiettivi strategici di Ateneo. In tal modo, anche nelle fasi di monitoraggio e consuntivo, è 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.

L'accessibilità fisica degli spazi di Ateneo, in linea con il Piano Strategico 2022-2027 – Obiettivo 45 "Agire per la prevenzione del rischio, la messa in sicurezza e l'incremento dell'accessibilità" costituisce una delle misure attuative volte a offrire un'istruzione maggiormente inclusiva e paritaria. In relazione a tale tematica, nell'intento di consentire a tutti gli studenti, indipendentemente dalle loro capacità fisiche, di poter accedere alla totalità delle strutture universitarie, l'Ateneo ha declinato una serie di azioni concrete quali l'installazione di rampe, ascensori, servizi igienici dedicati, nonché segnaletica adeguata.

L'investimento nell'accessibilità, pertanto, non rappresenta unicamente una misura a beneficio di una ristretta cerchia di utenti, bensì arricchisce l'intera comunità accademica, creando un ambiente più accogliente e stimolante.

La legislazione italiana in argomento è costituita dalla Legge 13/1989 e dal Decreto Ministeriale 236/1989, secondo cui tutti gli edifici pubblici devono essere progettati e realizzati in modo da essere accessibili e fruibili da persone con disabilità. Tale impianto normativo stabilisce i criteri tecnici per l'eliminazione delle barriere architettoniche.

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 accedervi. L'informazione sull'accessibilità degli spazi rilevati viene integrata nel 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. La scheda di rilevazione nella sua interezza è inserita come parte integrante nei documenti di valutazione del rischio edificio affinché, secondo la procedura di messa a norma dell'Ateneo le situazioni che necessitano di interventi, siano prese in carico dall'area tecnica ATES – Area Tecnica Edilizia e Sostenibilità.

Con riferimento agli spazi oggetto di interventi edilizi e alle nuove progettazioni, si riportano, di seguito, i principali interventi edilizi gestiti da ATES:

- il progetto di adeguamento del Padiglione Gozzadini prevede la realizzazione di una rampa esterna per l'accesso dei disabili e un percorso "step-free" che permetterà agli utenti con disabilità motoria di raggiungere al piano rialzato l'aula magna, i bagni e gli uffici. Attraverso

l'inserimento di un ascensore sarà inoltre possibile la fruizione dell'intero piano primo, incluse le aule e i servizi igienici;

- lo studentato "Nuovo Baricentro" è stato reso accessibile direttamente dall'esterno grazie a una rampa dedicata. All'interno, l'inserimento di un ascensore permetterà, anche in tal caso, il raggiungimento di tutti i piani da parte dell'utenza debole (seminterrati e piani fuori terra). Lo studentato è composto da 22 camere, due delle quali, adeguatamente attrezzate per gli utenti con disabilità: le camere si trovano una al piano terra e una al primo piano, entrambe con il proprio servizio igienico correttamente dimensionato.

Entrambi i suddetti progetti hanno in previsione la realizzazione e l'installazione di mappe tattili per facilitare l'accesso agli utenti con disabilità visiva.

- La realizzazione della nuova sede destinata alle esigenze del Dipartimento di Psicologia e degli uffici amministrativi dell'Area di Campus di Cesena – stralcio 1 - Area Ex Zuccherificio - unità di intervento 6 - Cesena, oltre a rispettare tutte le prescrizioni sulle barriere architettoniche previste dalla normativa vigente, ha in previsione la realizzazione di segnaletica Loges e mappe tattili per facilitare l'accessibilità delle persone con disabilità visiva.

Nell'ambito dell'**accessibilità digitale**, nel 2025 continuerà l'attività di monitoraggio sugli aspetti di accessibilità dei servizi informatici, estendendo la verifica di conformità ai contenuti web, ai documenti pubblicati, oltre che alle applicazioni web, alle applicazioni mobili e ai servizi informatici in generale. In particolare, è previsto l'aggiornamento di alcune applicazioni di back office in uso in Ateneo, ad esempio per la gestione delle presenze, con software certificato.

È previsto il potenziamento degli interventi di formazione interna per gli aspetti di accessibilità legati alla produzione documentale e allo sviluppo di software accessibile. Inoltre, è allo studio la redazione di indicazioni sulle caratteristiche che devono rispettare i servizi informatici adottati dall'Ateneo. In continuità con gli anni precedenti è prevista l'attività di formazione e sensibilizzazione sugli aspetti normativi e tecnici che devono essere alla base della formazione dei contenuti web e alla redazione di documenti pubblicati su web.

2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per il 2025 sono stati individuate prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione e semplificazione:

- sviluppo di un cruscotto per tracciare le fonti di finanziamento e gli impieghi e le relative variazioni in corso di gestione relative agli interventi di edilizia;
- digitalizzazione della gestione delle carriere relative ai titoli congiunti;
- realizzazione di un applicativo per la digitalizzazione dei processi di rendicontazione e di audit dei progetti competitivi;
- realizzazione di un applicativo per la gestione dei contratti a relatori di convegni e seminari;
- prosecuzione della reingegnerizzazione e dell'informatizzazione dei processi dei dottorati, con particolare attenzione all'ambito del finanziamento delle borse;
- prosecuzione delle attività di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi legati alla gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, con particolare attenzione all'utilizzo di

- strumenti di intelligenza artificiale per l’analisi e la gestione efficace della documentazione relativa agli immobili;
- introduzione di assistenti virtuali basati su intelligenza artificiale all’interno della piattaforma sportelli virtuali, per le attività di assistenza e supporto all’utenza e per la creazione di basi di conoscenza condivise per i servizi erogati dall’Ateneo.

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**) anche nell'ambito della sostenibilità ambientale (**SDG 7 – Energia pulita e accessibile**). 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 studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU (valore di partenza 2024: 2.076)
- Indicatore VP.2 Numero dottori di ricerca per anno solare (valore di partenza 2024: 547)

SDG 7, Target 7.2 *Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale*

- Indicatore VP.3 - Riduzione Emissioni annue tCO₂/anno (valore di partenza 2024: 33.274)

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

- Indicatore VP.4 - Numero iniziative di public engagement a livello Ateneo (valore di partenza 2024: 37)

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 2024: 51).

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, facendo riferimento dove possibile a benchmark nazionali. 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 2024;
- **Valore Pubblico atteso:** da raggiungere entro il 2027;
- **Valore Pubblico creato:** effettivo misurato al 2027.

VALORE PUBBLICO ATTESO												
Indicatori di Impatto												
Obiettivo ONU (SDGs)	Dimensione	Stakeholder principali	Indicatore	Scala di normalizzazione			Valore pubblico di partenza		Valore pubblico atteso		Valore pubblico creato	
				Peggior	Migliore	Peso	Baseline (2024)		Target (2027)		Risultato	
						100%	Assoluta	Scala 0-100%	Assoluto	Scala 0-100%	Assoluto	Scala 0-100%
SDG 4	SOCIALE	Studenti, famiglie, cittadinanza	VP.1 Numero studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU <i>(fonte Rilevazione MUR effettuata presso gli Enti regionali per il DSU)</i>	919	5.483	20%	2.076	25	2.290	30		
SDG 4	SOCIALE	Studenti, imprese, comunità scientifiche	VP.2 Numero dottori di ricerca per anno solare <i>(fonte Open Data Mur)</i>	106	832	20%	547	61	647	75		
SDG 7	AMBIENTALE	Cittadinanza	VP.3 Riduzione Emissioni annue tCO2/anno <i>(fonte Piano Energetico di Ateneo)</i>	35.329	28.430	20%	33.274	30	32.055	47		
SDG 16	SOCIALE	Cittadinanza, comunità scientifiche	VP.4 Numero iniziative di public engagement a livello Ateneo <i>(fonte PRO3 MUR)</i>	0	100	20%	37	37	66	66		
SDG 17	SOCIALE	Studenti -cittadinanza, network internazionali	VP.5 - Numero di Progetti di Cooperazione allo sviluppo <i>(fonte IRIS AP)</i>	38	60	20%	51	59	54	73		
Valore complessivo							42,4		58,1			

Tabella 2 – 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 alcuni Centri di Ateneo) 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.

Alla fine del primo triennio di attuazione del Piano Strategico 2022-2027, nei primi mesi del 2025, l'Ateneo provvederà a fissare nuovi target triennali, con scadenza 2027. Elemento di input per l'analisi sarà il risultato del monitoraggio finale del primo triennio che sarà formalizzato all'interno della Relazione sulla Performance 2024.

Il processo a regime prevede che annualmente entro il mese di giugno in sede di monitoraggio venga 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 allegato 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 5.7). 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 5) 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 dal Rettore al Direttore generale.

Il combinato di tutti questi elementi è di seguito schematizzato:



Figura 6 – Performance Organizzativa di Ateneo

Indicatori di monitoraggio dimensione trasversale “Semplificazione e miglioramento continuo”

Servizio Contabilità

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</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 TA in merito alla domanda “in riferimento al servizio di contabilità il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,59	4,68	4,75	Non inferiore a 4,5

Servizio Comunicazione

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</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 docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,15	4,18	4,13	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 degli studenti (1 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)	4,32	4,22	4,14	Non inferiore a 4

Servizio Personale

Indicatore	Metrica	Valore 2021	Valore 2022	Valore 2023	Valore GP	Target
<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 docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,36	4,49	4,48	4,29	In media con gli altri atenei partecipanti

Servizio Sociale e Welfare

Indicatore	Metrica	Valore 2021	Valore 2022	Valore 2023	Target
<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)	58,3%	61,4%	67,0%	Maggiore del 50%

Servizio Approvvigionamenti

Indicatore	Metrica	Valore 2021	Valore 2022	Valore 2023	Target
<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) 2021 Non calcolabile 2) 2.674 €	1) 16,1 giorni 2) 2.611 €	1) 20 giorni 2) 2.728€	1) Non oltre 33gg solari 2) > di 2.611 €

Servizio Sistemi Informativi

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,45	4,54	4,55	Non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (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)	4,59	4,45	4,33	Non inferiore a 4

Servizio Orientamento in uscita

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</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)	4	6	5	Non superiore a 5

Servizio Biblioteche

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai docenti in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,80	4,85	4,83	Non inferiore a 4,5
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (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)	4,51	4,62	4,58	Non inferiore a 4,5

Servizio di Segreteria Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (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)	3,91	3,94	4,03	Non inferiore al valore 2020 (3,89)

Servizio di Ateneo per gli Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,34	4,23	4,20	Non inferiore a 4

Tabella 3 – 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 di livelli di performance predefiniti, calcolati con gli indicatori di seguito riportati:

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. Metrica: Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente	UNIBO entro le prime tre posizioni nella classifica delle assegnazioni nell'anno di riferimento
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.
Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo. Metrica: 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 4 – 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 Metrica: rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota base FFO Unibo su totale quota base FFO".	maggiore di 1

Tabella 5 – 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

Concorrono alla misurazione della performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale, i seguenti elementi:

- A. **Obiettivi Operativi:** a tutte le Aree dell'Amministrazione generale, secondo una logica di tipo *top-down* a partire dagli obiettivi strategici 2022-2027 e dalle relative azioni pluriennali per le quali le Aree hanno una responsabilità gestionale, sono definiti obiettivi operativi di *sviluppo e/o di miglioramento*; per consentirne la misurazione, 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 2025. In coerenza poi 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*".

La Direzione generale, tenuto conto delle indicazioni politiche, assegna gli obiettivi operativi definiti a tutte le Aree dirigenziali; in alcuni casi, tali obiettivi possono coinvolgere in maniera trasversale Aree diverse e/o anche Dipartimenti e Altre Strutture ex art. 26 e ss.

Per ciascun obiettivo operativo, viene calcolato un valore di raggiungimento su una scala 1-5, che tiene conto del risultato degli indicatori.

Per ciascuna Area, il contributo degli obiettivi alla Performance Organizzativa di Struttura è dato da una combinazione lineare dei punteggi calcolati per ciascun obiettivo ed i pesi ad essi assegnati.

Oltre agli obiettivi operativi di *sviluppo e/o di miglioramento*, al fine di presidiare e monitorare la qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati, per ciascuna Area, sono considerati indicatori di efficacia percepita e oggettiva. In particolare:

- B. **Indicatori di efficacia percepita - Customer Satisfaction**, a partire dai questionari di *Customer Satisfaction* somministrati ai principali **stakeholder** (studenti, docenti, dottorandi e assegnisti e personale tecnico amministrativo) nell'ambito del Progetto Good Practice e/o anche attraverso la somministrazione di questionari sviluppati all'interno dell'area, viene calcolato un valore che considera la media dei risultati dell'insieme delle domande di *Customer Satisfaction* attribuite ad un'area, ponderata con il numero di rispondenti per ciascuna domanda; i valori sono in scala 1-6; tali valori vengono riportati linearmente in scala 1-5.
- C. **Indicatori di efficacia percepita - Customer Satisfaction**, da rilevazione ad hoc ai **Direttori di Dipartimento**, (solo per le Aree dell'Amministrazione generale): viene calcolato un valore che considera la media dei risultati di qualità percepita dei servizi erogati complessivamente da ciascuna area amministrativa, ponderata con la numerosità dei rispondenti (Direttori di Dipartimento); i valori sono in scala 1-5.

Il contributo della *Customer Satisfaction* nella Performance di Struttura è dato dalla media aritmetica dei valori relativamente ai punti B e C.

- D. **Indicatori di efficacia oggettiva** – indicatori e standard di qualità - *Service Level Agreement* (SLA, da Carta dei Servizi di Ateneo), solo per le Aree dell'Amministrazione generale: ciascuna area monitora il rispetto degli standard dichiarati nell'erogazione dei servizi, anche al fine di mantenere aggiornate le informazioni pubblicate.

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 2025.

2.2.3 Performance organizzativa di Struttura (Dipartimenti e Strutture ex art. 26)

La Performance organizzativa dei Dipartimenti

Concorrono alla misurazione della performance organizzativa dei Dipartimenti, i seguenti elementi:

- A. **Obiettivi Operativi:** ciascun Dipartimento, a partire dal Piano Strategico 2022-2027 definisce la propria strategia dipartimentale di lungo periodo; ciascun obiettivo strategico dipartimentale è misurato principalmente da indicatori strategici (monitorati tramite il Rapporto Annuale di Dipartimento - RAD) o da indicatori autonomamente individuati dal Dipartimento.

Il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi si inserisce a valle del processo di pianificazione strategica e del riesame annuale dipartimentale secondo la logica di tipo *top-down*, che prende avvio dalla fase del riesame annuale.

A partire dalla pianificazione di lungo periodo del Dipartimento, ciascun Direttore, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali e coordinatori tecnici, propone obiettivi operativi di performance organizzativa, con riferimento alla struttura tecnico gestionale di dipartimento, che possono essere di sviluppo e/o di miglioramento, con l'intento di rappresentare il contributo dell'azione tecnico amministrativa al raggiungimento della strategia del Dipartimento stesso.

Per consentirne la misurazione, per ciascuno, è definito un indicatore per il quale è riportato il valore di riferimento (*baseline*) e il valore target da raggiungere per l'anno 2025.

Per ciascun obiettivo operativo, viene calcolato un valore di raggiungimento su una scala 1-5, che tiene conto del risultato degli indicatori.

Per ciascun dipartimento, il contributo degli obiettivi operativi alla Performance Organizzativa di Struttura è dato dalla media aritmetica dei punteggi calcolati.

- B. **Indicatori di efficacia percepita - Customer Satisfaction:** a partire dai questionari somministrati ai principali stakeholder (studenti, docenti, dottorandi e assegnisti e personale tecnico amministrativo) nell'ambito del Progetto Good Practice, alle strutture dipartimentali sono assegnate un set di domande, che tengono conto dell'organizzazione dipartimentale e dei processi caratteristici e dei servizi erogati. Viene calcolato un valore che considera la media dei risultati dell'insieme delle domande attribuite, ponderata con il numero di rispondenti per ciascuna domanda; i valori sono in scala 1-6; tali valori vengono riportati linearmente in scala 1-5.

Nell'Allegato 5.5 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (*baseline*) e i relativi valori target per l'anno 2025.

La Performance organizzativa delle Strutture (Centri di Ateneo)

Per le strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo, la performance organizzativa è misurata attraverso la definizione e l'assegnazione di obiettivi operativi (elemento A), e, solo per alcune strutture, laddove si dispone del dato, da indicatori di efficacia percepita - *Customer Satisfaction* (elemento B di cui sopra).

- A. **Obiettivi Operativi:** anche per queste strutture è prevista l'assegnazione di obiettivi operativi di performance organizzativa analogamente a quanto descritto per le Aree dell'Amministrazione generale e per i Dipartimenti.

A partire dalla pianificazione di lungo periodo della struttura (collegata al Piano Strategico di Ateneo), ciascun responsabile di struttura, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali e tecnici, secondo un processo a cascata, propone obiettivi di performance organizzativa, che possono essere obiettivi di *sviluppo e/o di miglioramento*.

Per ciascun obiettivo operativo, viene calcolato un valore di raggiungimento su una scala 1-5, che tiene conto del risultato degli indicatori.

Per ciascuna struttura, il contributo degli obiettivi operativi alla Performance Organizzativa di Struttura è dato dalla media aritmetica dei punteggi calcolati.

La performance organizzativa è misurata per tutte le strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità.

Nell'Allegato 5.6 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2025.

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. L’Allegato 5.2 è ancora provvisorio in attesa della definizione dei nuovi indicatori del Piano strategico per il triennio 2025-27 (si veda paragrafo 2.2.1). 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 6 – 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 che la Direzione generale, tenuto conto delle indicazioni politiche, assegna a tutte le Aree dirigenziali con l'individuazione delle priorità attraverso l'attribuzione di un peso percentuale a ogni obiettivo; in alcuni casi, tali obiettivi possono coinvolgere in maniera trasversale Aree diverse. La somma dei pesi compone il 100% della valutazione di ciascun dirigente.

Inoltre, tenuto conto del D.lgs 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 considerati ai fini della valutazione individuale, anche gli obiettivi previsti nell'allegato 5.8 "Rischi corruttivi e Trasparenza".

Infine, con riferimento alla "Performance organizzativa di struttura – *customer satisfaction*", viene considerato sia il risultato di questionari di *Customer Satisfaction* somministrati ai principali *stakeholder* (studenti, docenti, dottorandi e assegnisti e personale tecnico amministrativo) sia 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 7.

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 7 – 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; predispone 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](#).

L’assetto organizzativo citato, 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, una **unità professionale dedicata alla materia dell'accesso civico generalizzato (Foia)**, 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 quella 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, 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 dal dirigente responsabile RPCT e dalla unità di supporto dedicata (confr. paragrafo 2.3.6)

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 l'unità di supporto dedicata 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 2025, si sintetizzano i risultati di quella eseguita nel corso del 2024; 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 2024.

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 dalla 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 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 dai Piani Nazionali successivi.

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

Modello di gestione del rischio

L'Ateneo dal 2017 ha seguito un modello di gestione del rischio, individuando processi, fasi, attività, rischi, cause/fattori abilitanti, misure e indicatori di sostenibilità.

Ogni anno il Direttore generale ha integrato 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.

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 dai PNA successivi) sono più esplicite.

In sede di definizione del PIAO 2024 si è integrato il modello di gestione del rischio introducendo un'analisi che consente la valutazione del grado di rischio delle strutture.

Nel 2024 il Direttore generale ha assegnato l'obiettivo *“Adozione di una metodologia di classificazione del grado di rischio «corruttivo» delle strutture di primo livello”*. Il gruppo di lavoro a tal fine nominato era composto dalla dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza RPCT e dalla referente gestionale in materia - UPCT, dal dirigente dell'Area del Personale e dai funzionari che si occupano rispettivamente di sistemi informativi, sviluppo organizzativo, progetti di area - APOS, da un funzionario dell'area di Campus di Forlì che si occupa di affari generali e di personale.

Adozione di una metodologia di classificazione del grado di rischio «corruttivo» delle strutture di primo livello

Le attività sviluppate dal gruppo sono state indirizzate alla definizione e al calcolo di **un indice sintetico espressivo del grado di esposizione a rischio corruttivo** delle unità organizzative di primo livello dell'Ateneo (Aree, Dipartimenti, etc.).

Sono in particolare stati effettuati: un inquadramento del **fenomeno corruttivo** e dei principali aspetti costitutivi dello stesso; una selezione di alcune **dimensioni significative** da rilevare; l'individuazione di indicatori espressivi delle stesse.

La scelta è infine ricaduta su **due ambiti tematici: la concentrazione di poteri/funzioni e il livello di interesse esterno**, articolati in 7 dimensioni, avvalorate da specifici richiami alla letteratura ANAC:

1. strutturazione delle responsabilità all'interno della singola Unità Organizzativa di I livello;
2. distribuzione/segregazione delle funzioni tra le diverse Unità;
3. interessi economici e benefici di dipendenti;
4. interessi economici e benefici di studenti;
5. interessi economici di fornitori;
6. interessi economici di clienti,
7. interessi economici di enti partecipati.

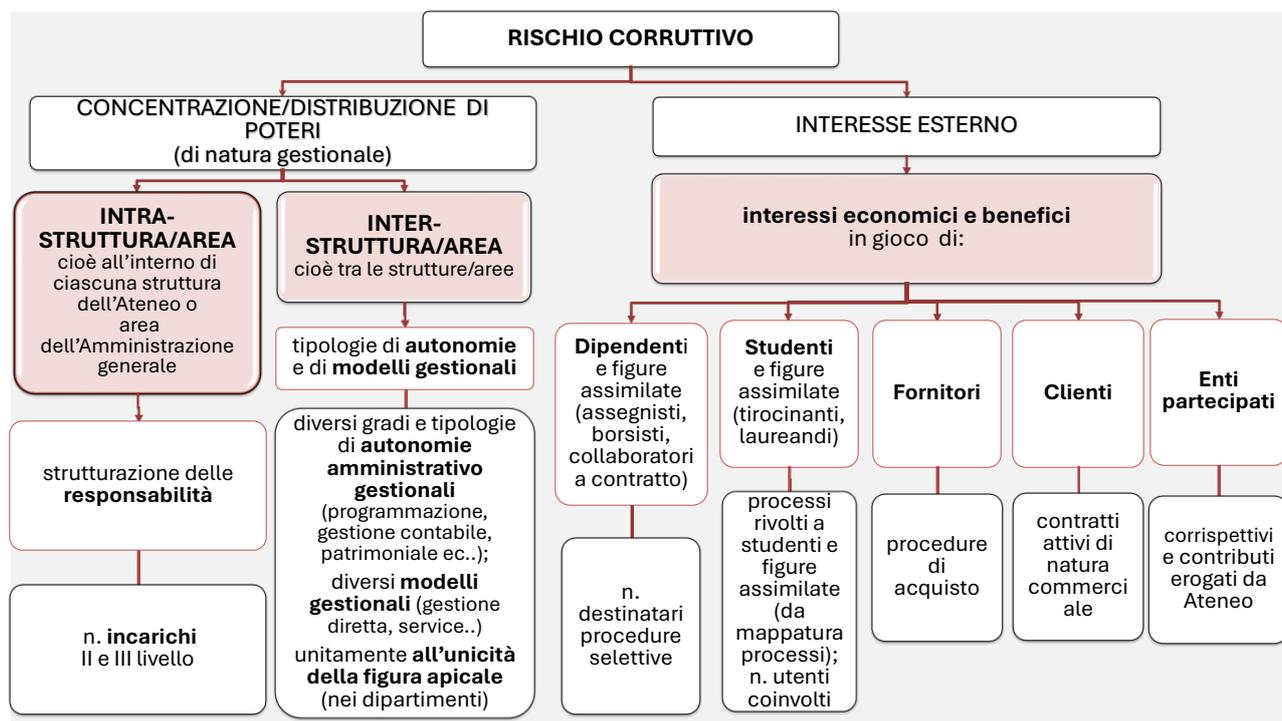


Figura 9 – Rappresentazione del rischio corruttivo

FONDAMENTI ANAC	AMBITO TEMATICO 1 CONCENTRAZIONE DI POTERI/FUNZIONI DI NATURA GESTIONALE	pag. 31 All.1 PNA 2019 (concentrazione di funzioni come esempio di fattore abilitante del rischio "corruptivo") pag. 3, 5 e 6 All.2 PNA 2019 (valorizzazione di modelli organizzativi che favoriscono l'articolazione delle competenze) pag. 3 All.2 PNA 2019 (valorizzazione della segregazione delle funzioni)
	AMBITO TEMATICO 2 LIVELLO DI INTERESSE ESTERNO presenza di benefici e rilevanti interessi, anche economici per i destinatari dei servizi e delle attività	pag. 34, All.1 PNA 2019 (interesse esterno come esempio di indicatore del rischio corruptivo) pag. 22 All.1 PNA 2019 (gestione del personale ricompresa fra le principali aree di rischio corruptivo) pag. 22 All.1 PNA 2019 (affidamento di lavori, beni e servizi fra le principali aree di rischio corruptivo anche per l'impatto che ha sul mercato e sul principio di concorrenza) art. 1, comma 9 lett. e) della L.190/2012 inserisce, fra le esigenze a cui deve rispondere la strategia di prevenzione della corruzione, anche "modalità di monitoraggio dei rapporti fra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti»; pag.22 All.1 PNA 2019 PNA 2017 destinato alle Università pagg. 72 – 74 (la presenza di soggetti partecipati dalle Università e le connesse interazioni sono inclusi tra i principali ambiti di rischio corruptivo)

Tabella 8 – Disposizioni ANAC

Per ciascuna delle dimensioni selezionate è stato definito **un indicatore elementare**, selezionato in base a requisiti di adeguatezza ai bisogni conoscitivi, di rilevanza e misurabilità e tenendo conto della dimensione organizzativa e del contesto specifico delle istituzioni universitarie. Il numero complessivo degli indicatori è stato stabilito allo scopo di assicurare trasparenza e contenere eventuali distorsioni.

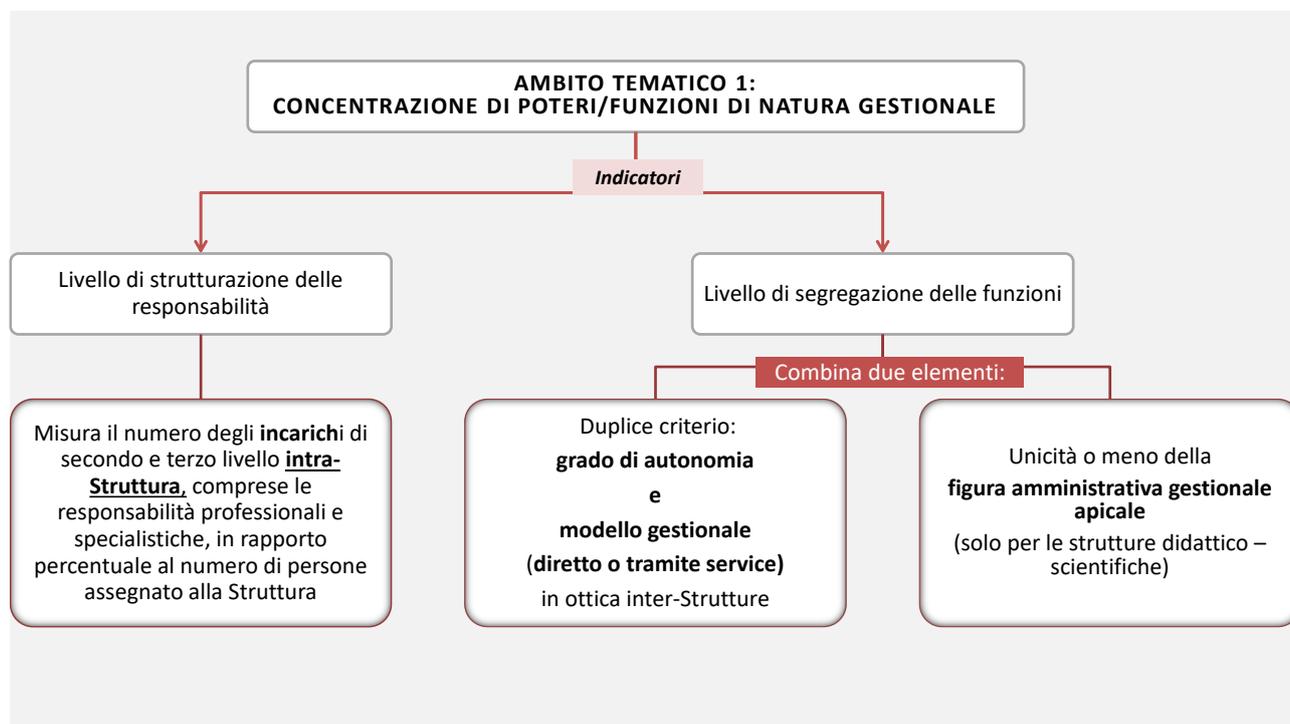


Figura 10 – Indicatori per ambito tematico 1

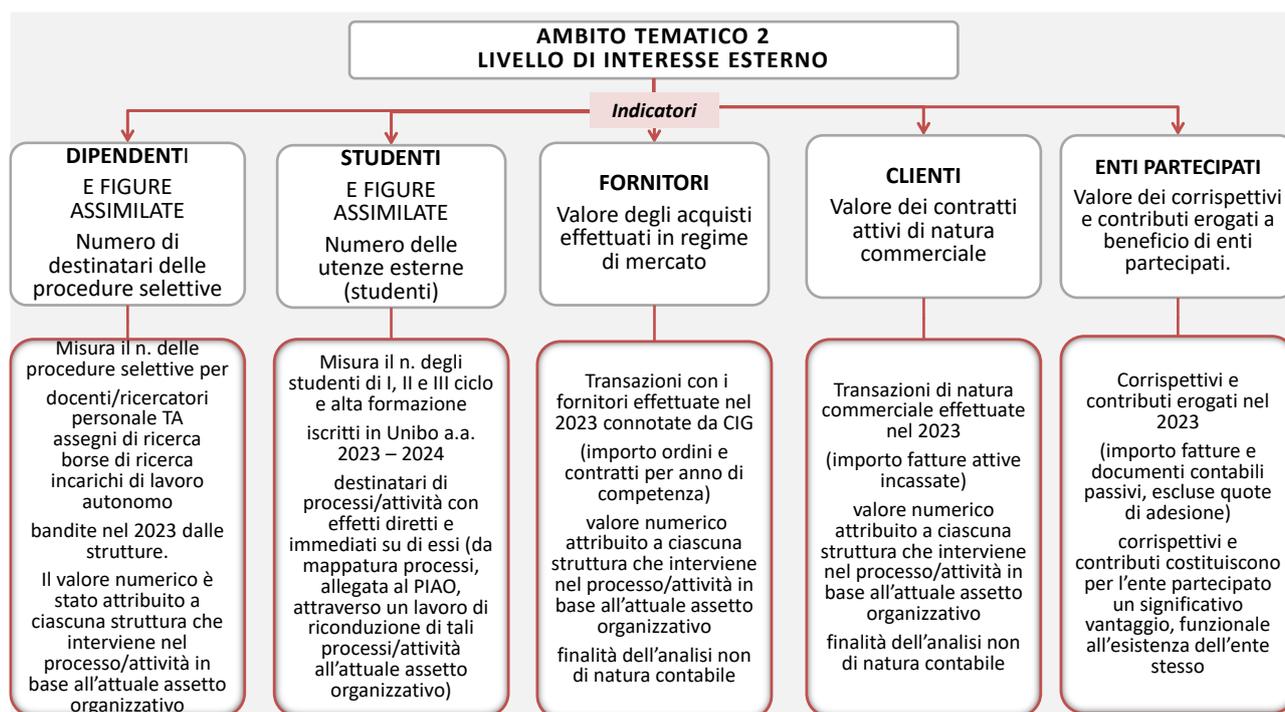


Figura 11 – Indicatori per ambito tematico 2

Dopo aver effettuato la raccolta e l'elaborazione dei dati, i valori ottenuti per ogni indicatore e per ciascuna unità organizzativa sono stati **classificati per quintili** costituendo cinque gruppi omogenei ed assegnando **un valore da 1 a 5** (1 per la fascia a rischio più basso, 5 per la fascia a rischio più alto). Le strutture con valore dell'indice pari a 0 (zero) non sono state considerate nel calcolo dei quintili e hanno mantenuto il valore 0 (zero).

Struttura	Procedure selettive (Ind. 3)	Quintile sui valori	Struttura	Utenze esterne - studenti (Ind 4)	Quintile sui valori
ACRA	1	1	AFORM	62.144	5
ACRN	0	0	ASES	59.525	5
APOS	127	5	ARIN	20.479	4
ARCES	39	3	SAM	8.211	4
ARIC	4	1	ACFO	6.734	3
ARPAC	0	0	ACCE	5.006	3
BIGEA	59	4	ACRN	4.816	2
CENTRO Healthy Planet	6	1	ACRA	3.993	2
CHIMIND	43	3	DISTAL	2.455	1
DAR	55	4	CESIA	1.500	1
DEI	113	5	DIMEVET	1.050	1
DIMEC	215	5	A.U.B.	0	0
DIMEVET	69	4	APAP	0	0
DIT	31	2	APAT	0	0
DSG	73	4			
QUVI	18	2			

Tabella 9 – Esempio: numero di destinatari delle procedure selettive; Numero delle utenze esterne (studenti)

In parallelo è stata stabilita una **ponderazione differenziata** per ciascun indicatore in ragione della diversa importanza dei singoli indicatori nel concorrere all'entità del rischio nel suo complesso: attribuendo pesi elevati agli ambiti presi in considerazione dalla legge (contratti, selezioni, etc.) e pesi più contenuti a quelli dipendenti da scelte organizzative dell'Ateneo. La ponderazione applicata ad ogni indice è la seguente:

Strutturazione Responsabilità (Ind. 1)		Autonomie (Ind. 2)		Procedure selettive (Ind. 3)		Utenze esterne – studenti (Ind. 4)		Appalti (Ind. 5)		Enti partecipati (Ind. 6)		Attività commerciale (Ind. 7)	
Quintile	Pond. 5%	Quintile (1-3-5)	Pond. 5%	Quintile	Pond. 20%	Quintile	Pond. 15%	Quintile	Pond. 20%	Quintile	Pond. 15%	Quintile	Pond. 20%
1	0,05	1	0,05	1	0,2	1	0,15	1	0,2	1	0,15	1	0,2
2	0,1			2	0,4	2	0,30	2	0,4	2	0,30	2	0,4
3	0,15	3	0,15	3	0,6	3	0,45	3	0,6	3	0,45	3	0,6
4	0,2			4	0,8	4	0,60	4	0,8	4	0,60	4	0,8
5	0,25	5	0,25	5	1	5	0,75	5	1	5	0,75	5	1
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

I valori pari a 0 non sono stati considerati nel calcolo dei quintili mantenendo il valore pari a 0

Tabella 8 – Ponderazioni per indicatore

Per ogni unità, i valori di ciascun indicatore sono stati quindi **aggregati** applicando le rispettive ponderazioni.

Allo scopo di disporre di un **indice sintetico di rischio** il cui **grado di esposizione sia rappresentato su scala ordinale (basso, medio, alto)**, i valori risultanti dalle aggregazioni sono stati riclassificati in terzili e ricondotti a tre livelli.

Le unità organizzative sono state suddivise in tre gruppi: “basso rischio”, “medio rischio” e “alto rischio”. Nel livello di rischio alto sono state altresì collocate le unità con i due valori più alti raggiunti negli indicatori espressivi dell'indicatore “livello di interesse esterno” (3-4-5-6-7): procedure selettive, studenti, appalti, enti partecipati, attività commerciale. Le Strutture che hanno raggiunto picchi di valore in almeno un indice sono state dunque posizionate per ciò stesso nel livello di rischio alto della classifica generale.

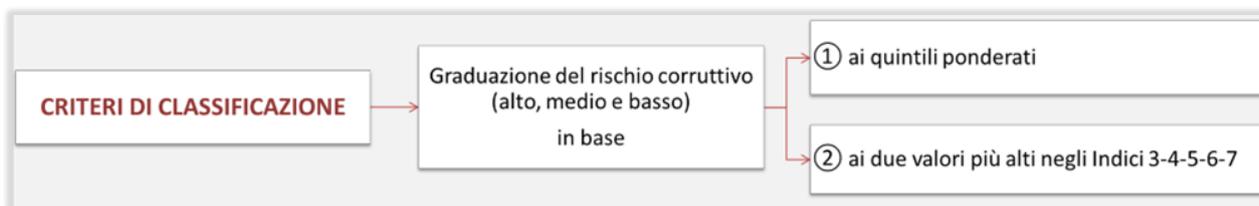


Figura 12 – Criteri di classificazione del rischio

L'indice sintetico “rappresenta” in un **unico “numero”** le singole componenti del grado di esposizione a rischio corruttivo, inteso come fenomeno multidimensionale.

La proposta di classificazione finale delle aree e delle strutture di primo livello è la seguente.

PROPOSTA DI CLASSIFICAZIONE DELLE AREE IN BASE AL GRADO DI RISCHIO

Aree	Grado di esposizione a rischio corruttivo		
AFORM	↑↑	Utenze esterne - Enti partecipati	alto
APAP	↑	Appalti	alto
APAT			alto
APOS	↑	Procedure selettive	alto
ARIN	↑	<i>Attività commerciale</i>	alto
ASES	↑	Utenze esterne	alto
ATES	↑	Appalti	alto
CESIA	↑	Enti partecipati	alto
SAM	↑	<i>Attività commerciale</i>	alto
ACCE			medio
ACFO			medio
ACRA			medio
ACRN			medio
ARPAC			medio
APPC			basso
ARAG			basso
ARIC			basso
SSRD			basso
UPCT			basso

↑ esprime i valori più alti nell'indicatore specificato

In corsivo le Aree che sono rientrate tra le Strutture a rischio alto indipendentemente dai valori più alti negli indicatori

Tabella 9 – Indice disposizione al rischio corruttivo per aree

PROPOSTA DI CLASSIFICAZIONE DELLE STRUTTURE IN BASE AL GRADO DI RISCHIO

Struttura	Grado di esposizione a rischio corruttivo		Struttura	Grado di esposizione a rischio corruttivo	Struttura	Grado di esposizione a rischio corruttivo
ARCES		alto			BUB	basso
BIGEA		alto			CENTRO Alma Climate	basso
CHIM		alto			Centro Formazione Insegnanti	basso
CHIMIND		alto	A.U.B.	medio	CENTRO Healthy Planet	basso
DA		alto	CENTRO Artificial Intelligence	medio	CENTRO Sicurezza	basso
DEI	↑ Enti partecipati	alto	DAR	medio	CILDIC (laboratori didattica e chimica)	basso
DIBINEM		alto	DBC	medio	CIRSA (Sc ambientali)	basso
DICAM		alto	DISA	medio	CRBA (Biomedica Applicata)	basso
DIFA		alto	DIT	medio	CRIFSP (ricerca e formazione settore pubblico)	basso
DIMEC	↑↑ Procedure selettive, Appalti	alto	EDU	medio	FILO	basso
DIMEVET	↑ ↑ Utenze esterne, Attività commerciale	alto	FICLIT	medio	ISS	basso
DIN		alto	PSI	medio	LILEC	basso
DISCI		alto	SPS	medio	MAT	basso
DISI		alto	STAT	medio	QUVI	basso
DISTAL	↑ ↑ ↑ ↑ Procedure selettive, Utenze esterne, Appalti, Attività commerciale	alto	Per i Dipartimenti e le altre Strutture, l'individuazione dei due valori più alti negli Indici 3-4-5-6-7 non modifica gli esiti dei quintili ponderati per il Rischio alto			
DSE		alto			SDE	basso
DSG	↑ Enti partecipati	alto			SMA	basso
FABIT		alto				

Tabella 10 - Indice disposizione al rischio corruttivo per strutture

In prospettiva futura si rileva l'opportunità che le informazioni numeriche vengano raccolte routinariamente, ad intervalli costanti nel tempo (ogni due o tre anni) per monitorare l'evolversi del posizionamento della nostra organizzazione rispetto al fenomeno corruttivo.

È altresì prefigurabile che gli indicatori vengano modificati e integrati nel tempo.

Conclusioni: possibili misure organizzative di contenimento del «rischio»

È stata infine elaborata una guida alla progettazione delle **possibili misure organizzative di contenimento del «rischio»** ed una roadmap per la loro adozione. La progettazione dovrà tener conto di:

1. alcuni **principi generali**;
2. **azioni pregresse** di natura organizzativa e di gestione delle risorse umane già recentemente messe in campo;
3. alcuni principi **regolatori** da seguire.



Figura 13 – Misure organizzative di contenimento del rischio

Se non dovessero risultare praticabili le azioni di cui sopra, andranno valutate misure di rotazione

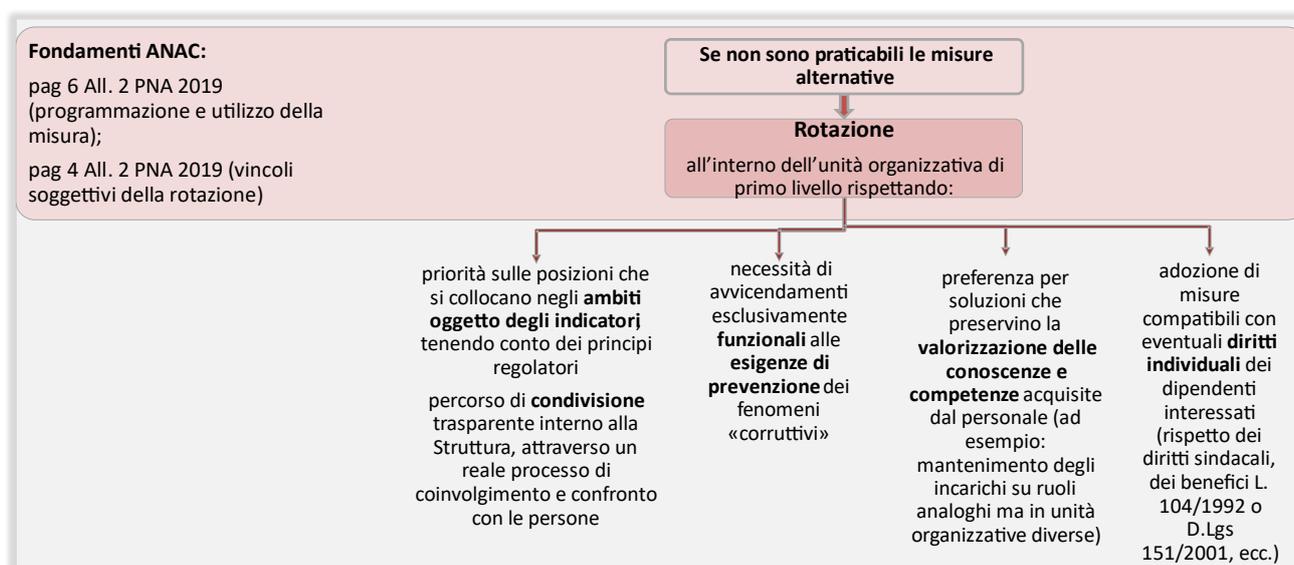


Figura 14 – Modalità di Rotazione delle posizioni

Pianificazione della gestione del rischio

Sempre nell’ambito dell’obiettivo 2024 “Adozione di una metodologia di classificazione del grado di rischio «corruttivo» delle strutture di primo livello” sono state individuate le azioni da attivare nel 2025:

- A) COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE alla comprensione del modello
- B) IMPLEMENTAZIONE a cura dei ruoli apicali delle Strutture di 1° livello, partendo da quelle classificate con grado di rischio alto:
 - analisi interna;
 - Individuazione e progettazione misure;
 - vaglio Direzione generale e Area del Personale;
 - comunicazione / condivisione;
 - adozione misure secondo una tempistica congruente con l’analisi e il tipo di misura.
- C) MONITORAGGIO
- D) PROSPETTIVA PLURIENNALE => ripresa dei temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione nella pianificazione della formazione nel triennio 2025-2027.

Vedi anche l’Allegato 5.8 – Rischi corruttivi e trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance.

Trasparenza, prevenzione della corruzione e intelligenza artificiale

Un’ulteriore riflessione che, in parallelo, l’Ateneo intende avviare è valutare la possibilità di utilizzare sistemi di intelligenza artificiale su qualche processo rientrante tra gli ambiti individuati come maggiormente sensibili alla corruzione (carriere studenti, servizi al personale, etc..).

Una sperimentazione del sistema degli assistenti virtuali (RAG - retrieval augmented generation) nell’ambito delle Segreterie Studenti potrebbe in particolare concorrere alla creazione di una base di conoscenza condivisa tra gli operatori dei servizi, fornendo suggerimenti efficaci sulle risposte da dare e, nel tempo, scongiurare eventuali distorsioni e mitigare possibili arbitrarietà di trattamento – fermo restando il principio, condiviso da ANAC, che la decisione resta in capo al funzionario – e rafforzando la trasparenza nella gestione di questi processi.

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 sottosezione dedicata ai dati “ulteriori” (vedi anche Sezione Amministrazione trasparente e modalità di pubblicazione dei dati). Nell’ambito degli appalti e quindi anche degli acquisti per la gestione del PNRR, l’Area Appalti e Approvvigionamenti, ha messo a disposizione negli spazi condivisi della intranet e aggiorna periodicamente 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 organizzato la documentazione in modo che possa essere consultata anche dall'Unità professionale Internal Audit al fine di potere effettuare il controllo interno dei progetti.

2.3.5 Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative

Quando i rischi sono ricorrenti vengono proposte misure trasversali alle diverse fasi e attività del processo analizzate.

In ogni caso per tutte le misure individuate, si propone una valutazione e una motivazione della sostenibilità, 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 si utilizza un approccio qualitativo e valutativo in coerenza con le direttive espresse nell'allegato al PNA del 2019 tutt'ora vigente, perché richiamato espressamente dai PNA successivi.

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 5.8) 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 2025.

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 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.

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 2024

Nell'Allegato 5.9 "Rischi "corruttivi" e Trasparenza – Monitoraggio obiettivi di performance – 2024" sono descritti sinteticamente i risultati del monitoraggio effettuato sulle misure di prevenzione attuate nell'anno 2024 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 l’Ateneo a realizzare una istruttoria per la revisione del codice etico e di comportamento, mediante un gruppo di lavoro, con il mandato di formulare una proposta iniziale di revisione, nonché di presidiare e monitorare la fase di consultazione pubblica, attraverso la raccolta delle osservazioni e dei contributi ricevuti per una prima valutazione tecnica degli stessi.

Rispetto al Codice precedente le modifiche introdotte consolidano, nel complesso, i doveri fondamentali di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta dei dipendenti pubblici e rispondono alle nuove esigenze emergenti nel contesto socio-lavorativo, nonché alla maggiore diffusione delle tecnologie informatiche, dei social media e dall’evoluzione dei mezzi di informazione. In particolare,

il nuovo testo recepisce in modo puntuale le previsioni contenute nel Codice di comportamento nazionale riguardo all'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei social media.

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/conflitti 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 è stato approvato definitivamente e successivamente emanato il 5/3/2024.

Conflitto di interessi e rapporti con i privati

Dal 2013 Il responsabile della prevenzione della corruzione fornisce la consulenza necessaria nei casi dubbi concreti verificatisi, dando supporto ai ruoli decisionali.

Anche 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, nel corso degli anni 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. 30, 31 e 32 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, è stata sviluppata 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 l'unità di supporto, 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, con corsi revisionati nel tempo, che consente una prima formazione diffusa in un ente di notevoli dimensioni.

Nel 2025 è prevista la fruizione del nuovo corso e-learning proposto sulla piattaforma "syllabus" dal Ministero del Dipartimento della Funzione Pubblica: "La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa" che sostituirà l'attuale corso rivolto al personale tecnico amministrativo e ai collaboratori linguistici.

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 2024 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 2024 sono stati formati 253 partecipanti con un modulo di 1 ora di lezione frontale erogata in tre edizioni in presenza e a distanza mediante la piattaforma Microsoft Teams.

Entrambi le formazioni, e-learning e frontale, descritte proseguono nel triennio 2025-2027.

Inoltre, il 13 gennaio 2025, a seguito di una attività di progettazione e organizzazione svolta nel 2024, è stata erogata la **giornata della trasparenza** su "Etica e media". Sono stati coinvolti personalità di rilievo e giornalisti esperti in materia, moderati da professori dell'Ateneo, che si sono alternati in quattro tavole rotonde. I temi in discussione:

- **Impegno pubblico e impatto sociale** per analizzare il ruolo della Pubblica Amministrazione e discutere dell'importanza di pratiche trasparenti per rafforzare la fiducia nelle istituzioni.
- **Concorsi e ricorsi** dedicata alla trasparenza nei processi selettivi con un focus anche sulla giustizia amministrativa. Si discuterà del rapporto tra normativa, gestione delle controversie e percezione dell'opinione pubblica con persone del mondo accademico e del diritto.

- **Saperi scientifici e false notizie** per promuovere una divulgazione corretta e per indagare come i saperi scientifici possano essere comunicati in modo efficace e veritiero.
- **Trasparenza e finanziamenti pubblici**, con un focus sulla gestione etica delle risorse.

Alla giornata della trasparenza è stato invitato tutto il personale dell'Università di Bologna e la cittadinanza.

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 2025-2027 continuerà la Formazione obbligatoria esterna avanzata per il Responsabile della prevenzione della corruzione e l'unità di supporto dedicata 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 dai PNA successivi, 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.

Come previsto nell'Allegato "Rischi corruttivi e Trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance" (Allegato 5.9) nel 2024 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 per "esperti segretari" per le commissioni di concorso, per un totale di quindici partecipanti.

Nel 2024 è proseguita la formazione periodica erogata dall'Area Appalti e Approvigionamenti (le cui attività sono strettamente connesse all'ambito di prevenzione alla corruzione) mediante acquisto di un servizio di formazione esterno. 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 447 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 2025 sarà erogata dalla Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica - SPISA dell'Università di Bologna la formazione in ambito di *accountability e sulla trasparenza della Pubblica Amministrazione*, rivolta ai direttori di struttura neoeletti, ai relativi Responsabili gestionali - RAGD e Responsabili di filiera tecnica, finalizzata ad approfondire le relazioni tra Pubblica Amministrazione e stakeholder in ottica di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Inoltre, nel 2025 le attività di comunicazione previste nell'allegato "Rischi corruttivi e Trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance 2025" (Allegato 5.8), e finalizzate alla comprensione del modello e azioni conseguenti emerse a seguito delle analisi e classificazione del grado di rischio delle strutture di primo livello, contribuiranno alla sensibilizzazione dei ruoli di responsabilità delle strutture risultate a maggiore grado di rischio.

In conclusione, negli anni 2025-2027 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; nel 2024 c'è stato l'ulteriore avvicendamento di tre dirigenti su altrettante posizioni dirigenziali, a seguito di due procedure di mobilità e di una procedura di concorso.

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 2024, a 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, sono cambiati i titolari di 14 incarichi di Responsabile amministrativo gestionale RAGD.

Nel corso del 2024, in attuazione del nuovo Statuto di Ateneo, è stato disattivato l'Istituto di Studi Superiori - ISS e contestualmente attivato il Collegio Superiore, per il quale è stata individuata la titolare di Responsabile Amministrativo in continuità con la precedente titolare di ISS, e l'Istituto di Studi Avanzati, il cui budget viene gestito dall'Area della Formazione - AFORM.

In sostanza si assiste in questi anni a 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 5.8 – Rischi corruttivi e trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance del PIAO 2024/2026).

L'esito delle analisi e il conseguente modello proposto di classificazione delle strutture di primo livello secondo il grado di rischio, rappresenta un impulso per consentire all'amministrazione l'avvio dell'applicazione di misure organizzative, ivi compresa la rotazione, previo un piano di comunicazione/informazione e sensibilizzazione rivolto alle strutture risultate a maggior rischio, da realizzare nel 2025 (Allegato 5.8. Rischi corruttivi e trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance).

Rotazione straordinaria

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.

I Piani Nazionali Anticorruzione PNA del 2018 e del 2019 raccomandano l'applicazione della norma sulla rotazione straordinaria prevista dall'art. 16, comma 1 lettera l – quater del D.lgs. 165/2001 secondo la quale 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.

Queste norme pongono difficoltà di applicazione per tutto il personale, che nell'Università comprende anche i docenti, 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.

Considerate le difficoltà interpretative e applicative, sarà opportuno disciplinare la misura per affrontare la tematica in modo organico ed equo nei confronti delle diverse categorie di personale (docenti e tecnici – amministrativi) che hanno regimi giuridici differenti.

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

Al contempo, per il personale tecnico-amministrativo che svolga attività ad elevato rischio corruttivo, ancor più se ricopre ruoli di responsabilità di gestione attiva, andrà valutata la possibilità di un provvedimento finale di spostamento temporaneo, fino a che non risulterà definita la vicenda del procedimento disciplinare e/o penale. La decisione finale è di competenza del Direttore generale che avrà l'onere di motivarla tenendo conto dell'ambito di rischio delle attività svolte dal personale interessato, della potenziale lesione dell'immagine di imparzialità dell'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 inconfiribilità/incompatibilità, non essendo sufficiente l'adempimento dell'obbligo di pubblicazione delle dichiarazioni dell'interessato ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 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 inconfiribilità 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 inconfiribilità 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 inconfiribilità 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 e Area del Patrimonio (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 2025 – 2027 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 i dirigenti delle Aree dell'Amministrazione generale competenti in materia di appalti, condividono 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 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 identificatrici nel caso in cui serva 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; 7 segnalazioni nel 2024 di cui 5 non sono pervenute tramite il servizio dedicato e 1 è stata ripetuta più volte nei contenuti.

Negli anni 2025 - 2027 si verifica l'efficacia del sistema.

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

Organizzazione e flusso delle informazioni

L'assetto organizzativo e il sistema dei ruoli in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono descritti al paragrafo 2.3.1 "Parte generale".

L'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.10) 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

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 marzo, entro il mese di giugno ed entro il mese di novembre 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), coadiuvati dai referenti della trasparenza di ciascuna Area e dai responsabili degli uffici e dei servizi, comunicano via e-mail alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza lo stato di attuazione della pubblicazione.

Il monitoraggio, in particolare, viene effettuato compilando la scheda di rilevazione predisposta dalla Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dallo staff di supporto, anche in termini qualitativi.

Le comunicazioni ricevute vengono tenute agli atti in una apposita cartella condivisa e sono oggetto di verifica diretta e di controllo, anche a campione.

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

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 nella sezione “Amministrazione Trasparente”: www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente

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.

In ottemperanza alla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, contenente gli schemi di pubblicazione e le linee operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione, al fine di consentire un più agevole ed omogeneo popolamento della sezione “Amministrazione trasparente” e in conformità ai requisiti di qualità delle informazioni, l’Università di Bologna avvierà un percorso di adeguamento agli *standard* adottati da ANAC. A tal fine saranno definiti percorsi di condivisione e confronto, anche pratico, con i referenti individuati dalle Aree dirigenziali.

La sezione “Amministrazione trasparente” viene implementata e costantemente aggiornata, 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, salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente.

I dati in essa contenuti sono inoltre 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).

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.

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, Incarichi di formazione per il personale tecnico-amministrativo, anche mediante collegamenti diretti alla Banca dati Perla-PA della Funzione Pubblica. È in corso di implementazione una procedura di invio periodico di *reminder* automatici circa l'obbligo di pubblicazione del CV e della Dichiarazione altre cariche e incarichi in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla Pubblica Amministrazione, da parte dei titolari di contratti di didattica nella propria pagina web personale, all'interno della quale è stato previsto un apposito *alert*;
- Personale - Curricula Titolari di incarichi dirigenziali e Posizioni Organizzative in essere e cessate. Per quanto riguarda il personale dirigente è in corso di implementazione, nel 2025, la procedura di pubblicazione automatica all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" della dichiarazione altre cariche e incarichi, nonché della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, a fronte della digitalizzazione del processo di acquisizione delle stesse su Forms On Line;
- 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 ha subito 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 e n. 601 del 19 dicembre 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 sottosezione. 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

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.

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

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 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 5.10) e sono consultabili all'interno della sezione Amministrazione trasparente: www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/dati-ulteriori/dati-ulteriori

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.

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

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 viene 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 è 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 a partire dal 1° gennaio 2025 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 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), 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 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.

È stato recentemente adottato il nuovo "Regolamento sul diritto d'accesso ai documenti amministrativi e sul diritto di accesso civico semplice e generalizzato", che disciplina, in un quadro organico e unitario, le modalità per l'esercizio del diritto di accesso agli atti (o accesso documentale) e di accesso civico semplice e generalizzato, nel rispetto delle modalità e dei limiti stabiliti dalla normativa vigente in materia.

2.3.9 Misure specifiche di contesto

Le misure specifiche di contesto, non imposte dalle normative o dal Piano Nazionale sono descritte nell'Allegato 5.11.

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.

Al Campus di Bologna si affiancano i campus 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 i Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. Ogni Campus coordina 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

1. Campus di Cesena
2. Campus di Forlì
3. Campus di Ravenna
4. Campus di Rimini

Tabella 11 – Campus

I Dipartimenti, 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 oltre che di Terza missione. 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, 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 «Augusto Righi» – DIFA
	5. Matematica – MAT
	6. Scienze biologiche, geologiche e ambientali – BiGeA
AREA TECNOLOGICA	7. Architettura - DA
	8. Informatica - Scienza e Ingegneria - DISI
	9. Ingegneria civile, chimica, ambientale e dei Materiali - DICAM
	10. Ingegneria dell’Energia elettrica e dell’Informazione «G. Marconi» – DEI
	11. Ingegneria industriale - DIN
	12. Scienze e Tecnologie agro-alimentari – DISTAL
AREA MEDICA	13. Scienze biomediche e neuromotorie – DIBINEM
	14. Scienze mediche e chirurgiche – DIMEC
	15. Scienze mediche veterinarie – DIMEVET
	16. Scienze per la Qualità della Vita – QUVI
AREA UMANISTICA	17. Beni culturali – DBC
	18. Arti – DAR
	19. Filologia classica e Italianistica – FICLIT
	20. Filosofia – FILO
	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

Tabella 12 – Dipartimenti

I Centri di Ateneo

Presso l'Università di Bologna sono attivi, inoltre, Centri di Ateneo che possono assumere la caratteristica di Centri di interesse strategico o Centri di servizio, per le attività di ricerca e/o formazione e 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. L'Università di Bologna, oltre a collaborare istituzionalmente con le strutture del territorio per la salute pubblica, gestisce direttamente alcune strutture sanitarie (Clinica Odontoiatrica e Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile") attraverso le quali vengono fornite prestazioni al pubblico in ambito medico, sanitario e medico veterinario, garantendo elevati standard di assistenza.

CENTRI DI ATENEO

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

CENTRI INTERDIPARTIMENTALI DI RICERCA INDUSTRIALE - 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

Tabella 13 – Strutture di ricerca e/o formazione

BIBLIOTECHE E MUSEI

1. Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA
2. Biblioteca Universitaria di Bologna - BUB
3. Sistema Museale di Ateneo - SMA
4. Archivio Storico

STRUTTURE SANITARIE

1. Clinica Odontoiatrica
2. Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile"

Tabella 14 – Biblioteche, Musei, Archivio Storico e 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. 26 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 15) 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.

Nel corso del 2023 e del 2024 la progettazione della macro-organizzazione attuata è stata oggetto di continuo monitoraggio, al fine di verificarne, sul piano strutturale, la coerenza con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2022-2027 e con le contingenti esigenze che negli ultimi due anni sono emerse in termini di variazioni organizzative e di fisiologici assestamenti utili a migliorare la qualità dei servizi erogati alle parti interessate sia esse interne o esterne in un'ottica di miglioramento continuo e di assicurazione della qualità.

Tale monitoraggio ha portato alla necessità di prevedere una revisione organizzativa in alcuni ambiti anche correlati a esigenze esogene emergenti. In particolare, nell'ambito del presidio della salute, del benessere e della sicurezza di tutta la comunità dell'Alma Mater, a seguito della delibera del

Consiglio di Amministrazione di dicembre 2024, è stato promosso un consolidamento all'interno di una nuova Area dirigenziale dell'Amministrazione generale denominata Area Benessere, Salute e Sicurezza – ABESS, finalizzata a porre in atto e a integrare tutte le misure idonee di salute, sicurezza e benessere (sia delle persone che degli animali utilizzati a fini scientifici e educativi), costituendo un unico punto di riferimento qualificato anche per progetti innovativi su tali ambiti oltre che legati ai servizi in ambito di benessere alimentare e contrasto agli sprechi.

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.

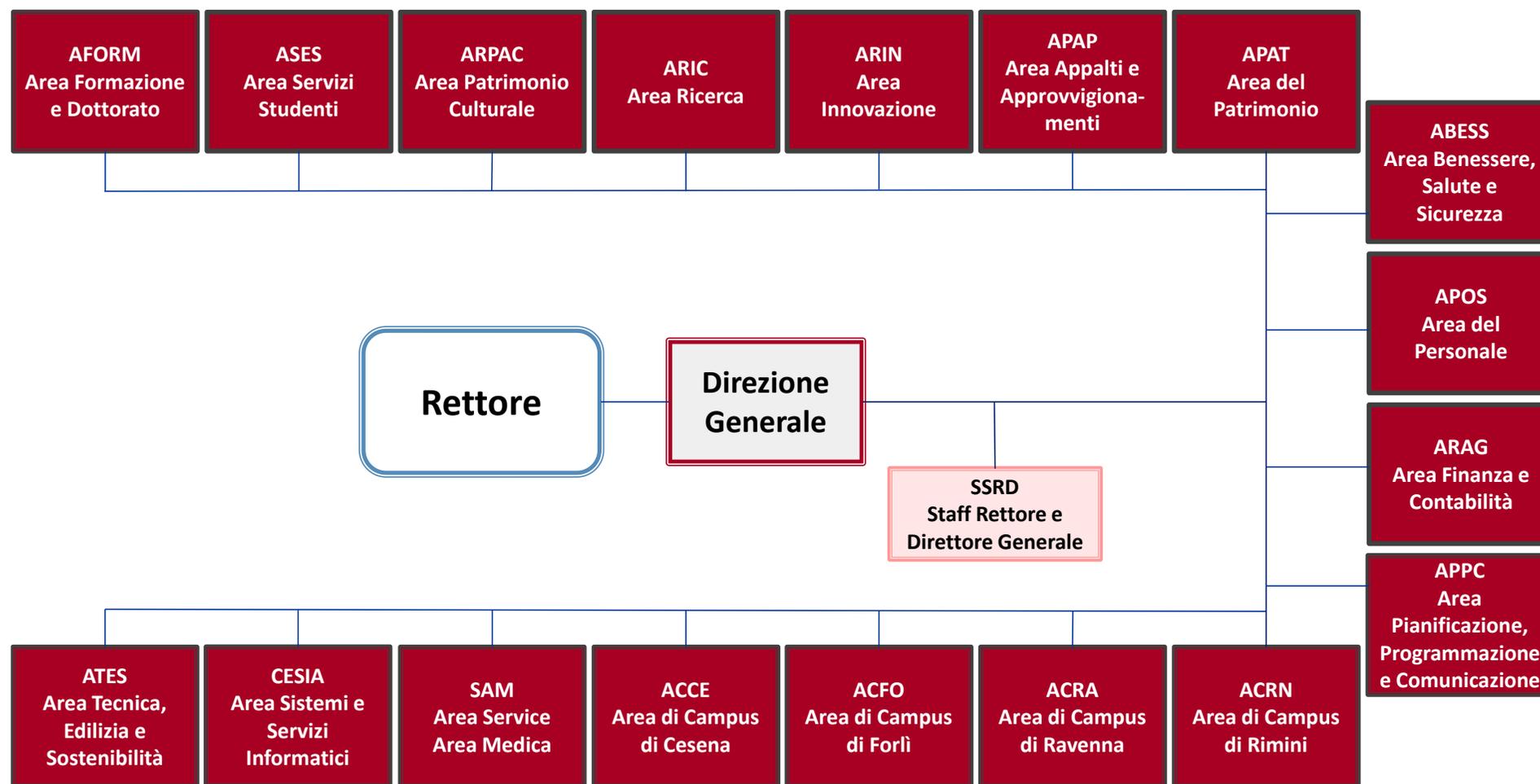


Figura 15 – Organigramma Amministrazione generale in vigore dal 01/01/2025

Nelle Aree dirigenziali la numerosità media del personale TA all'1.11.2024 è di 128 unità.

La numerosità media del personale TA dei Settori (Unità Organizzative di secondo livello) è rimasta invariata rispetto al 2022 e pari a 11 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);
- **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.

Nei Dipartimenti la numerosità media del personale tecnico-amministrativo è di 37 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative, laddove presenti).

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto è stato avviato un processo di aggiornamento dell'assetto istituzionale di varie strutture dell'Ateneo mirato a potenziare la partecipazione al processo decisionale e a migliorare 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.

È tuttora in corso il piano di attuazione delle modifiche organizzative conseguenti.

In particolare, lo Statuto dell'Ateneo di Bologna, all'articolo 35, commi 2 e 3, prevede che l'organizzazione e il funzionamento dei servizi tecnici amministrativi siano disciplinati dal Regolamento di Organizzazione (ROA) attraverso la definizione dei criteri generali per l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi delle aree, degli uffici e delle strutture. In particolare, nel Regolamento sono individuate le sfere di competenza, attribuzione e responsabilità e i relativi ambiti di autonomia nel rispetto del bilancio unico di Ateneo e delle previsioni del Regolamento di Amministrazione e Contabilità. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro triennio 2019 - 2021 del 18.01.2024 e della continua evoluzione dei contesti lavorativi, è stato avviato nel corso del 2024 un processo di revisione del ROA che lascia

invariato l'impianto complessivo del Regolamento vigente in termini di prerogative datoriali e livelli organizzativi, ma opera assestamenti alla luce di:

- evoluzione delle esigenze organizzative;
- semplificazione del testo, eliminando le parti ridondanti con lo Statuto;
- armonizzazione con gli altri regolamenti.

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 è in fase di recepimento delle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Istruzione e Ricerca del personale del comparto Istruzione e Ricerca, periodo 2019-2021 (di seguito CCNL vigente). Tuttavia, come previsto dallo stesso CCNL per la fase di prima applicazione (rif. art. 92 co.8), in attesa del pieno recepimento nelle nuove linee guida interne in materia, è confermato il sistema in essere e riferito al precedente CCNL.

In base al sistema attuale, quindi, le posizioni attribuite al personale tecnico amministrativo si differenziano in:

Posizioni riconosciute al personale di cat. EP ex art. 75 del CCNL del 16/10/2008 (oggi Elevate Professionalità). 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 del 16/10/2008 (oggi funzionari). 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 del 16/10/2008 (oggi operatori, collaboratori e funzionari): 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 lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza

Il 2024 è stato un anno significativo per l'Ateneo di Bologna in quanto si è lavorato per consolidare l'applicazione del lavoro agile e per introdurre una nuova forma di lavoro a distanza.

Con l'entrata in vigore del nuovo CCNL, l'Ateneo di Bologna ha disciplinato la materia, attraverso la formulazione di un apposito Regolamento per la disciplina delle forme di lavoro a distanza, entrato in vigore il 15 luglio 2024.

Il Regolamento prevede tre forme di lavoro a distanza alle quali possono accedere tutto il personale tecnico-amministrativo, compatibilmente al tipo di attività svolta:

- il lavoro agile, disciplinato dalla Legge n. 81/2017 agli artt. 18 e ss. e dal CCNL al Titolo III;
- il lavoro da remoto, nella forma del telelavoro con vincolo di tempo;
- il lavoro decentrato in centri satellite.

La forma del telelavoro domiciliare è stata abbandonata in quanto le sue caratteristiche si possono ora ritrovare nella forma del lavoro agile.

Il Regolamento consta di una parte dedicata alle disposizioni generali, riferibili a tutte le forme di lavoro a distanza (Capo I); di una prima parte specifica, dedicata al lavoro agile (Capo II); di una seconda parte specifica, dedicata al telelavoro con vincolo di tempo (Capo III); di una terza parte specifica, dedicata al lavoro decentrato in centri satellite (Capo IV) e una parte finale dedicata alle disposizioni transitorie e finali. Il testo è stato redatto con la finalità di fornire una scelta tra più forme di lavoro a distanza, ciascuna per le proprie caratteristiche, per conciliare i tempi di vita e di lavoro delle persone.

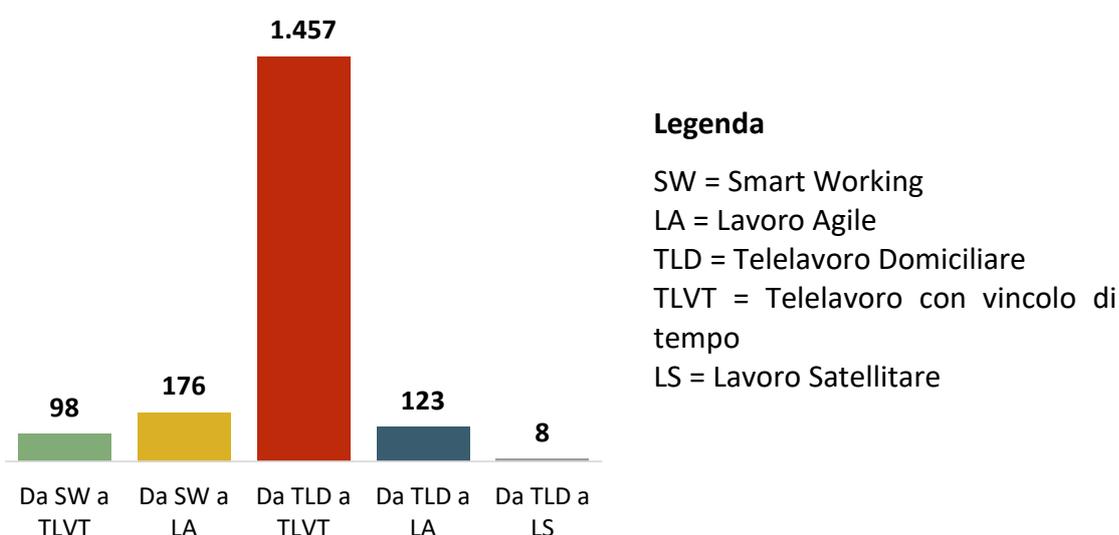


Figura 16 – Passaggi tra le forme di lavoro a distanza dopo il 15/07/2024

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

Condizionalità e fattori abilitanti

Misure organizzative

L'Ateneo ritiene che la scelta delle persone a una delle forme di lavoro a distanza, in ragione delle specifiche esigenze e in accordo e con il supporto dei propri responsabili, rappresenti un modello innovativo di organizzazione del lavoro in quanto, conciliando vita-lavoro nel concreto, assicura il corretto funzionamento dell'organizzazione e il buon andamento dei servizi.

Con questa visione, attraverso il Regolamento, l'Ateneo si è impegnato, quindi, a rendere fruibili le forme di lavoro a distanza, a tutto il personale TA, senza criteri di priorità o rotazioni, in modo chiaro e trasparente, attraverso un'unica fonte normativa interna.

Allo stesso tempo, al fine di non incidere sulle scelte e sull'organizzazione delle persone, si è data la possibilità di mantenere in essere i progetti di telelavoro domiciliare, fino alla scadenza naturale degli stessi ovvero 533 dipendenti di cui 351 donne e 182 uomini.

Il Regolamento si caratterizza per un'importante semplificazione in termini di adesione e di fruibilità ad una delle forme di lavoro a distanza: sia per la previsione di disposizioni generali, riferibili a tutte le forme di lavoro a distanza (Capo I) sia per la previsione di una sola piattaforma informatica dove accedere per aderire ad una delle forme previste.

Le regole applicative adottate, che si fondano nel trasmettere fiducia alle persone, saranno mantenute e percorse anche nel prossimo futuro in quanto restituiscono un alto senso di responsabilità delle parti coinvolte e una vivace collaborazione e disponibilità.

NUOVA APPLICAZIONE DEL LA E APPLICAZIONE DEL TLVT		
	LA	TLVT
Tutto il personale dirigente e tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo, a tempo determinato e indeterminato, a tempo pieno o parziale	✓	✓
Adesione consensuale e volontaria	✓	✓
Adesione possibile in ogni momento dell'anno	✓	✓
Procedura <i>on line</i>	✓	✓
Adesione concessa anche ai/alle neoassunti/e	Previo accordo con il Responsabile, il quale valuta il raggiungimento di un adeguato livello di autonomia nello svolgimento delle attività lavorative	Previo accordo con il Responsabile il quale valuta il raggiungimento di un adeguato livello di autonomia nello svolgimento delle attività lavorative
Accordi a tempo indeterminato	✓	✓
Iniziative formative specifiche	✓	✓
Strumentazioni fornite in comodato d'uso dall'Amministrazione	✓	✓
Nel rispetto delle disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza, la prestazione lavorativa a distanza può essere svolta in qualsiasi luogo, anche all'estero	✓	
Nel rispetto delle disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza, la prestazione lavorativa a distanza può essere svolta presso il domicilio della persona o in altro luogo concordato con l'Amministrazione (oltre al domicilio, fino ad un massimo di tre luoghi)		✓
Informativa scritta in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, con cedenza almeno annuale	✓	✓
Nel rispetto del vincolo della prevalenza della prestazione lavorativa in presenza e delle esigenze organizzative e della programmazione delle attività, la persona può usufruire consecutivamente delle giornate a distanza nel periodo bimestrale di riferimento	✓	
Previo accordo con il responsabile, la persona può usufruire consecutivamente di alcune giornate a distanza nel mese di riferimento		✓
Previo accordo con il responsabile, alle persone che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari è consentito, per il periodo strettamente necessario all'esigenza del caso, lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza in deroga rispetto a quanto previsto nell'accordo individuale	✓	✓
Buono pasto nelle giornate in cui l'attività lavorativa è svolta a distanza		Se previsto dalla propria linea oraria giornaliera
Rimborso per utenze (luce e gas) e per i dati della connessione domestica (qualora non si abbia un dispositivo di connessione di Ateneo)		✓

Tabella 15 – Lavoro agile e Telelavoro con vincolo di tempo

Come premesso, l'adesione a una delle forme di lavoro a distanza viene gestita attraverso un'importante semplificazione e digitalizzazione dell'intero iter procedimentale: dall'adesione alla formalizzazione dell'accordo individuale.

È stata costruita, infatti, un'unica piattaforma, “Lavoro a distanza”, dove le persone possono fare richiesta di adesione ad una delle tre forme.

La procedura informatizzata ha semplificato e velocizzato la formalizzazione delle richieste: non si richiede la produzione di atti a carico del personale e le persone possono fare richiesta in qualsiasi momento dell'anno, in base alle proprie esigenze.

Il flusso, interamente digitalizzato, permette di fare richiesta, di avere il visto del Responsabile intermedio e di formalizzare l'accordo con le firme delle parti interessate (persona e Responsabile di Struttura). Durante tutto l'iter, la persona può controllare lo stato della procedura.

FLUSSO RICHIESTA PIATTAFORMA LAVORO A DISTANZA



Figura 17 – Flusso richiesta Lavoro a Distanza

Per offrire un efficiente supporto, accanto alla semplificazione procedurale, l'Ateneo ha lavorato anche per una semplificazione organizzativa, prevedendo un unico Ufficio di riferimento per la gestione e il supporto: Ufficio forme di lavoro a distanza.

Gli obiettivi legati allo sviluppo di questi modelli innovativi di organizzazione del lavoro andranno in continuità con quanto iniziato nel 2024 e, pertanto, l'Ateneo continuerà a:

- preservare un'efficiente alternanza con l'espletamento dell'attività lavorativa in presenza, confermata come valore per l'ente anche ai fini di una efficace socializzazione negli ambienti di lavoro;
- investire su una formazione mirata, anche per i neoassunti, volta a presentare le normative proprie, le caratteristiche e i principi che regolano le differenti dinamiche delle tre forme di lavoro a distanza;
- supportare il proprio personale verso una scelta ed un utilizzo consapevole delle forme di lavoro a distanza;
- investire sulla trasformazione digitale;
- investire sull'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità;

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

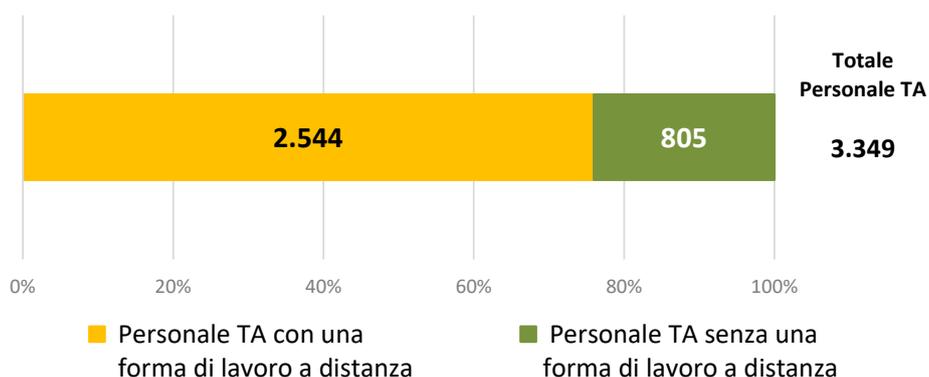


Figura 18 – Forme di lavoro a distanza al 31/10/2024

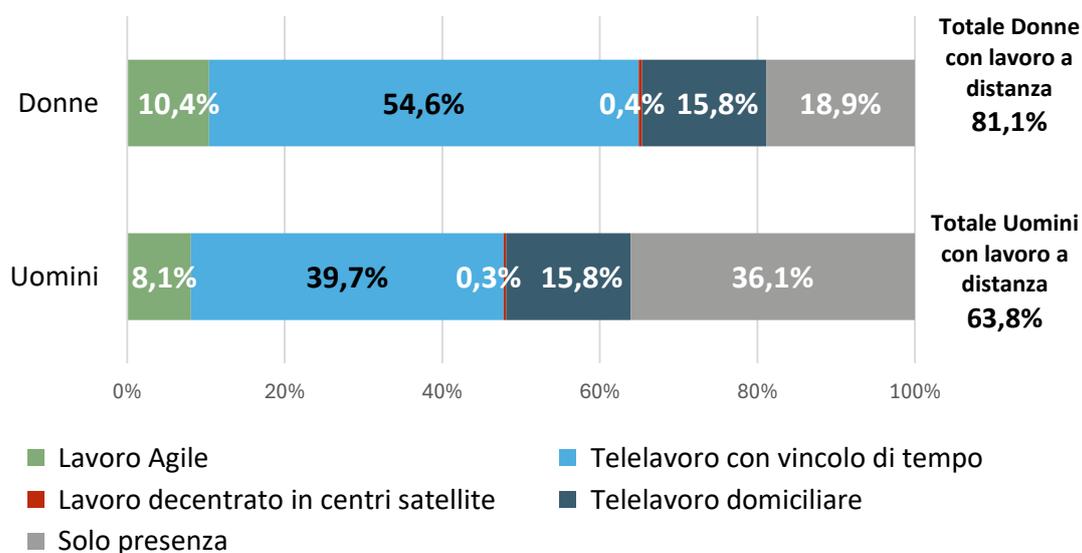


Figura 19 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza per genere al 31/10/2024

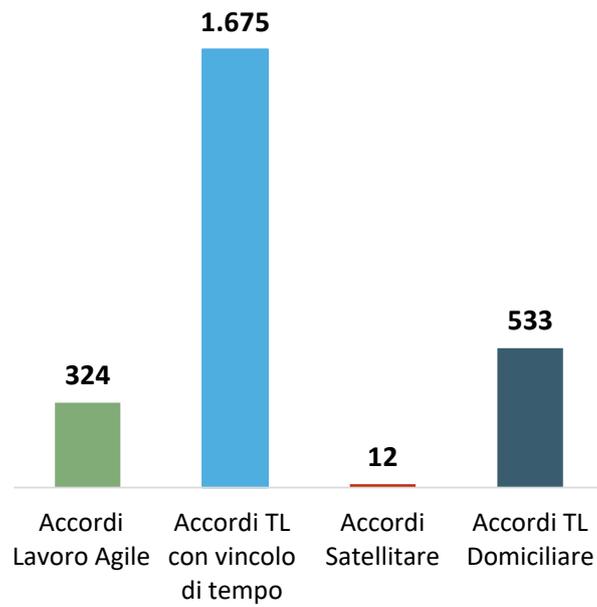


Figura 20 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza

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.

Lavoro agile**Accordi: 324****Neoassunti: 13**

Secondo il Regolamento, tutto il personale TA dell'Ateneo, in base alle proprie esigenze e in accordo con il proprio Responsabile, può aderire al lavoro agile.

Il lavoro agile è visto, pertanto, come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato volta non solo allo scopo di incrementare la competitività ma, altresì, al fine di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Tale forma viene scelta dalle persone che, compatibilmente con il tipo di attività svolta, richiedono maggiore flessibilità e autonomia lavorativa, relativamente a spazi e orari.

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.

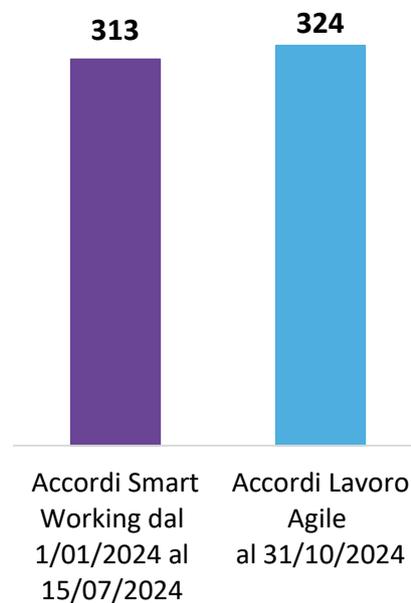


Figura 21 – Accordi prima e dopo il Regolamento

Questa apertura ha visto una crescita di adesione al LA rispetto agli accordi formalizzati nel 2023.

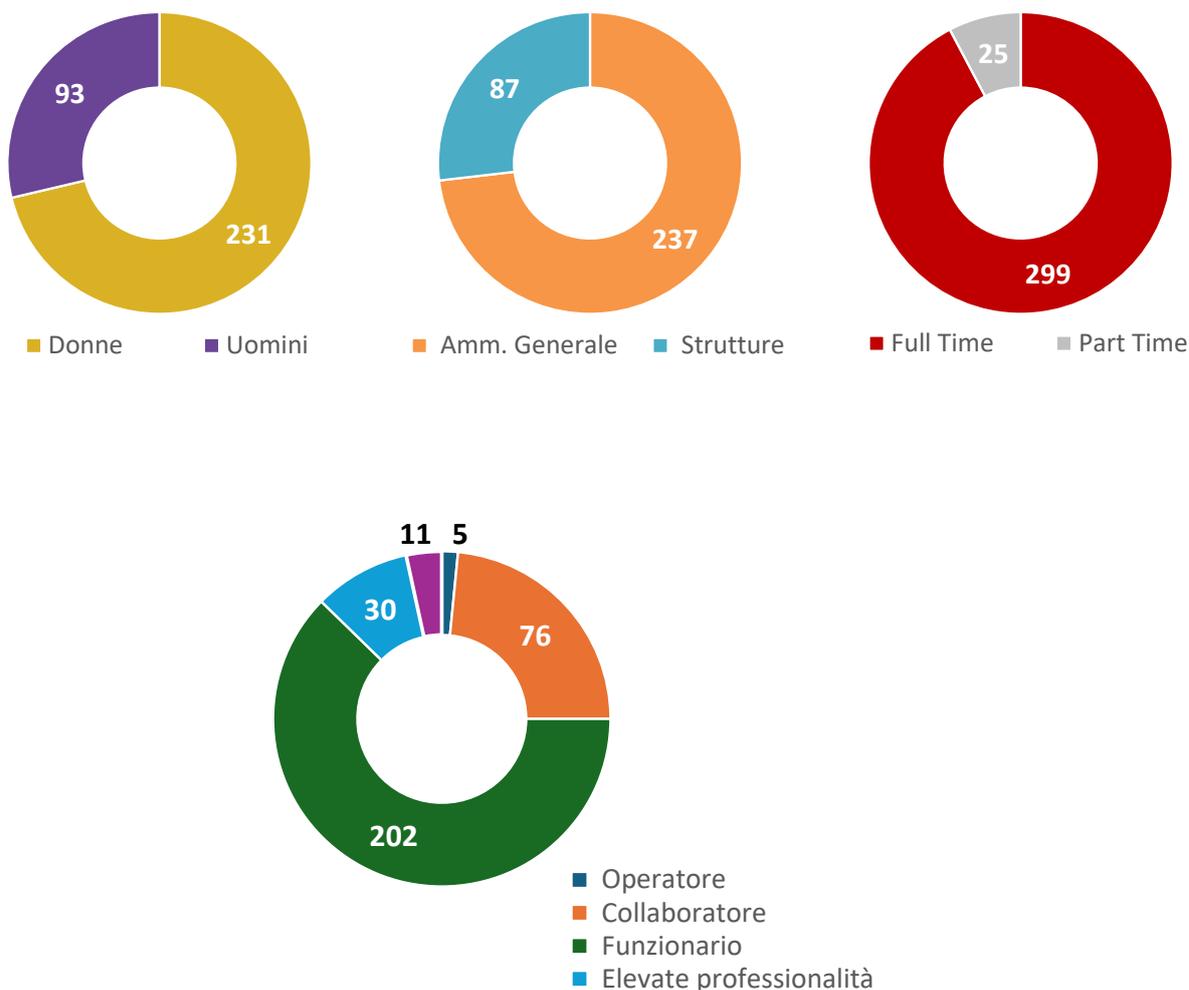


Figura 22 – Lavoro Agile

Telelavoro con vincolo di tempo

Accordi: 1.675

Neoassunti: 161

L'attività lavorativa in telelavoro con vincolo di tempo viene prestata con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, concordato con l'Amministrazione e idoneo secondo la normativa per la sicurezza.

Le giornate lavorative in telelavoro con vincolo di tempo possono essere programmate e svolte nel mese e variano a seconda se la persona rientra o meno in determinate casistiche.

Nelle giornate di telelavoro con vincolo di tempo l'Ateneo riconosce il buono pasto, laddove previsto dalla propria linea oraria giornaliera e il rimborso per le utenze (luce e gas) e per i dati della connessione domestica (qualora non si abbia un dispositivo di connessione di Ateneo).

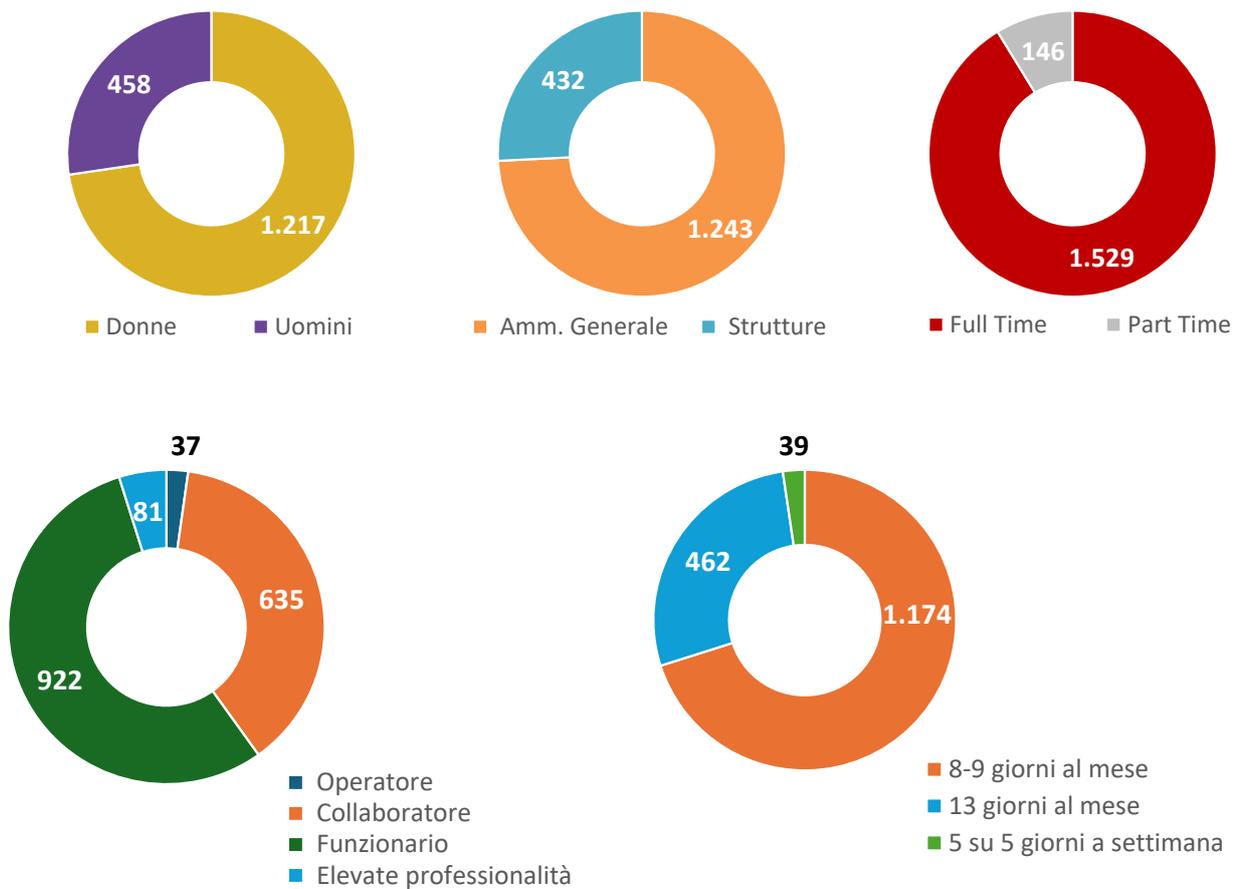


Figura 23 – Telelavoro con vincolo di tempo

Lavoro decentrato in centri satellite

Accordi: 12
Neoassunti: 0

La forma del lavoro decentrato in centri satellite non ha subito particolari cambiamenti applicativi, salva la previsione di poter essere svolto fino a un massimo di quattro giornate a settimana, anche per periodi consecutivi.

Tale forma viene scelta prevalentemente dalle persone che prestano l'attività lavorativa presso i Campus.

In linea con l'obiettivo della trasformazione digitale, si è introdotto un elemento di novità in quanto, dal 2025, le persone interessate a questa forma potranno prenotare, tramite piattaforma, la postazione presso la sede ospitante.

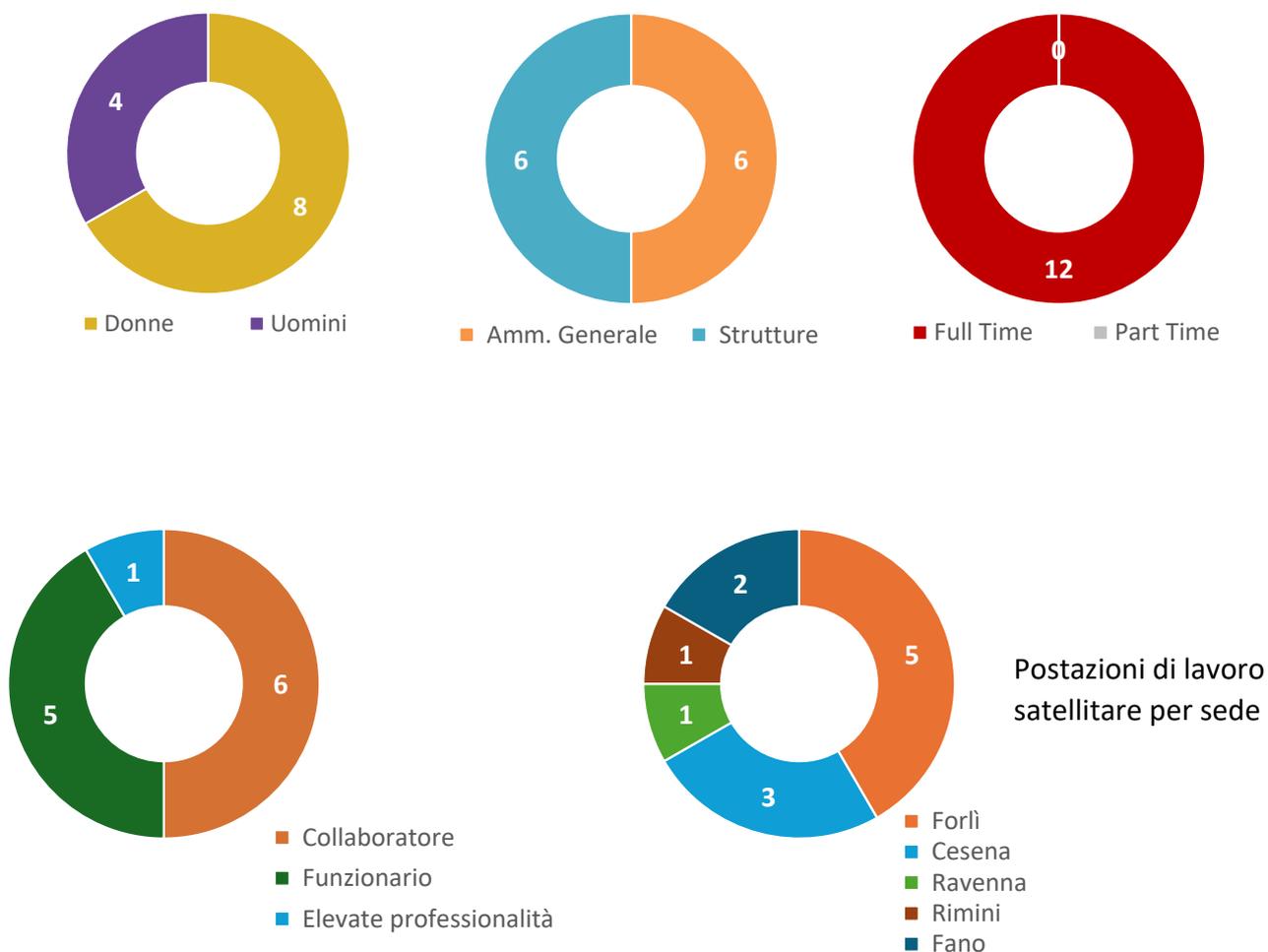


Figura 24 – Lavoro Satellitare

Postazione di lavoro e strumentazioni tecnologiche

Per le linee di adozione e di sviluppo delle forme di lavoro a distanza, l’Ateneo conferma gli 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.

STRUMENTAZIONE E DISPOSITIVI AMMINISTRAZIONE GENERALE

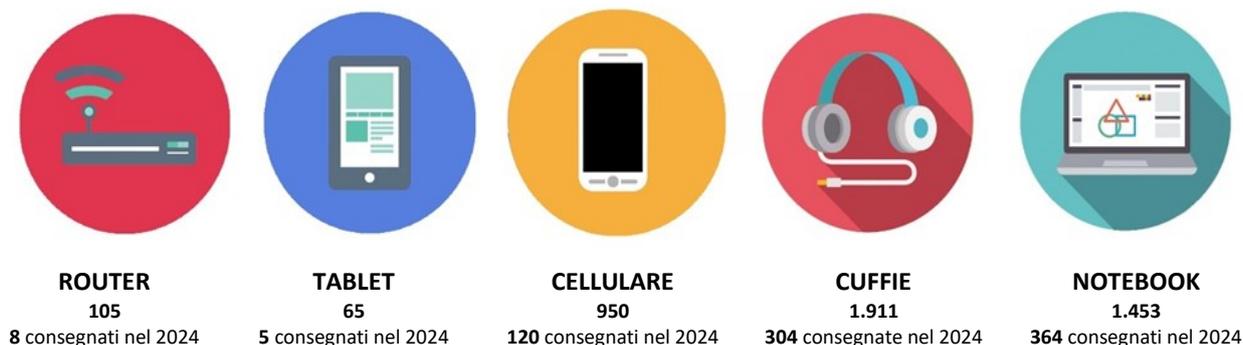


Figura 25 – Strumentazione per lavoro a distanza

Competenze professionali

L'Ateneo conferma un piano di formazione (si veda paragrafo 3.3.5) a tutto il personale tecnico amministrativo finalizzato ad accompagnare le scelte e i processi di cambiamento in atto.

Per supportare costantemente il personale per il corretto utilizzo di una delle forme di lavoro a distanza, si rendono disponibili:

- lo strumento della Intranet, aggiornata e distinta per le tre forme di lavoro a distanza;
- una parte, dedicata alle Informazioni generali;
- una parte, dedicata ai Documenti;
- una parte, dedicata alle Faq;
- lo sportello virtuale dell'Ufficio Forme di lavoro a distanza, disponibile il lunedì, il mercoledì e il venerdì, dalle 11:30 alle 13:00;
- le e-mail dedicate per ogni forma di lavoro a distanza.

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

A seguito dell'emanazione del Regolamento per la disciplina delle forme di lavoro a distanza, 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 2025, 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 neoassunti al fine di conoscere la loro esperienza e le loro impressioni sul modello organizzativo offerto dall'Ateneo.

Inoltre, nel corso del 2025 si procederà ad analizzare la relazione tra le forme di lavoro a distanza e l'eventuale riduzione delle assenze.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.3.1 Vincoli normativi e finanziari

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 D.lgs 30 marzo 2001, n. 165 recante norme di carattere generale applicabili a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni e 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 D.lgs 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 10 giugno 2024 recante le *“Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024 – 2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”*.

L'attuale sistema di programmazione prevede che le facoltà assunzionali vengano attribuite annualmente in termini di punti organico¹ 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 sono aggiunte quelle previste dai Piani Straordinari di reclutamento di personale universitario 2022-2026 come da DM n. 445 del 6 maggio 2022 e DM 795 del 26 giugno 2023, che hanno integrato 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 2025-2027 approvato in Consiglio di Amministrazione il 18 dicembre 2024, in riferimento sia al personale con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato.

Di seguito si segnalano alcune importanti novità normative che impattano sulla programmazione del personale:

¹ 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.

- la Legge 29 luglio 2024, n. 106 di conversione, con modificazioni, del Decreto Legge 31 maggio, 2024, all' art. 15 reca disposizioni urgenti in materia di università e ricerca. Nello specifico; posticipa il termine per l'indizione procedure per il conferimento di assegni di ricerca al 31/12/2024; autorizza le Università a bandire, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali, procedure per la chiamata di professori di seconda fascia riservate ai ricercatori a tempo indeterminato in possesso dell'ASN, entro il 31/12/2025; prevede l'assegnazione delle risorse dei Piani Straordinari di reclutamento di personale universitario previsti per gli anni 2025 e 2026 all'interno del Fondo di finanziamento ordinario a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.
- Il Decreto Ministeriale n. 1170 del 07 agosto 2024 con i Criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2024 ha visto una consistente e inaspettata contrazione delle risorse a fronte di costi di personale sempre più elevati.
- Il Decreto Ministeriale sul reclutamento straordinario di professori associati n. 1673 del 29/10/2024 ha assegnato all'Ateneo di Bologna 2,46 p.o. per complessivi 286.102 euro a decorrere dall'anno 2024 per la assunzione di professori associati già appartenenti al ruolo dei ricercatori a tempo indeterminato da reclutare entro il 31/12/2026.
- La Legge di bilancio 2025 n. 207 all'art. 1 comma 825 lettera b), prevede che per l'anno 2025 le università possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 75% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100% per l'anno 2025 e nella misura del 75% per l'anno 2026.

La programmazione del personale docente e tecnico – amministrativo per gli anni 2025-2027 si muoverà quindi in un contesto di riduzione delle risorse finanziarie e delle facoltà assunzionali e di aumento dei costi di personale e dovrà necessariamente avere carattere di flessibilità per potersi adattare alle succitate previsioni normative e ad altre che dovessero entrare in vigore successivamente.

3.3.2 Consistenza organico

La consistenza dell'organico, sia docente e ricercatore che tecnico – amministrativo, ha visto negli ultimi cinque anni un incremento rispettivamente del 22% e del 15%, grazie alle risorse derivanti dai Piani Straordinari di reclutamento e dai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Per quel che riguarda il personale tecnico amministrativo con contratto a tempo determinato, l'incidenza percentuale nel 2024 è del 2%.

Di seguito i dati di dettaglio, suddivisi per ruolo e categoria al fine di analizzarne l'andamento.

Consistenza organico Personale Docente e Ricercatore

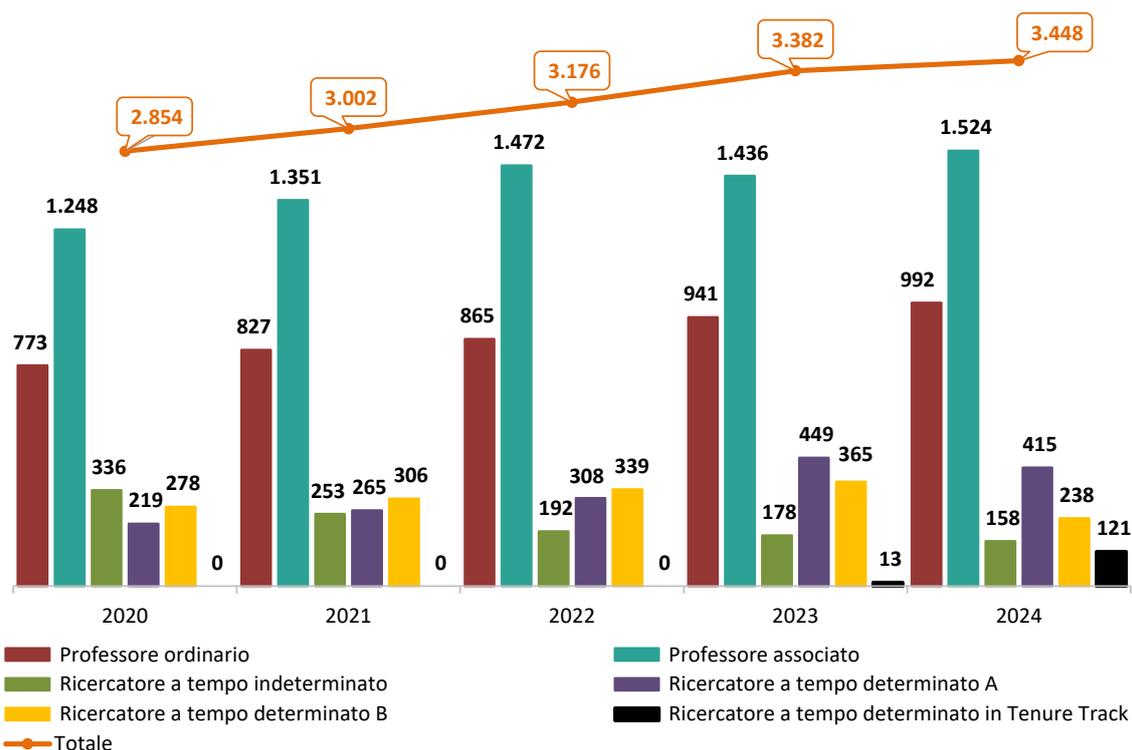


Figura 26 – Serie storica Personale Docente e Ricercatore

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.24.

Consistenza organico Personale Tecnico-Amministrativo

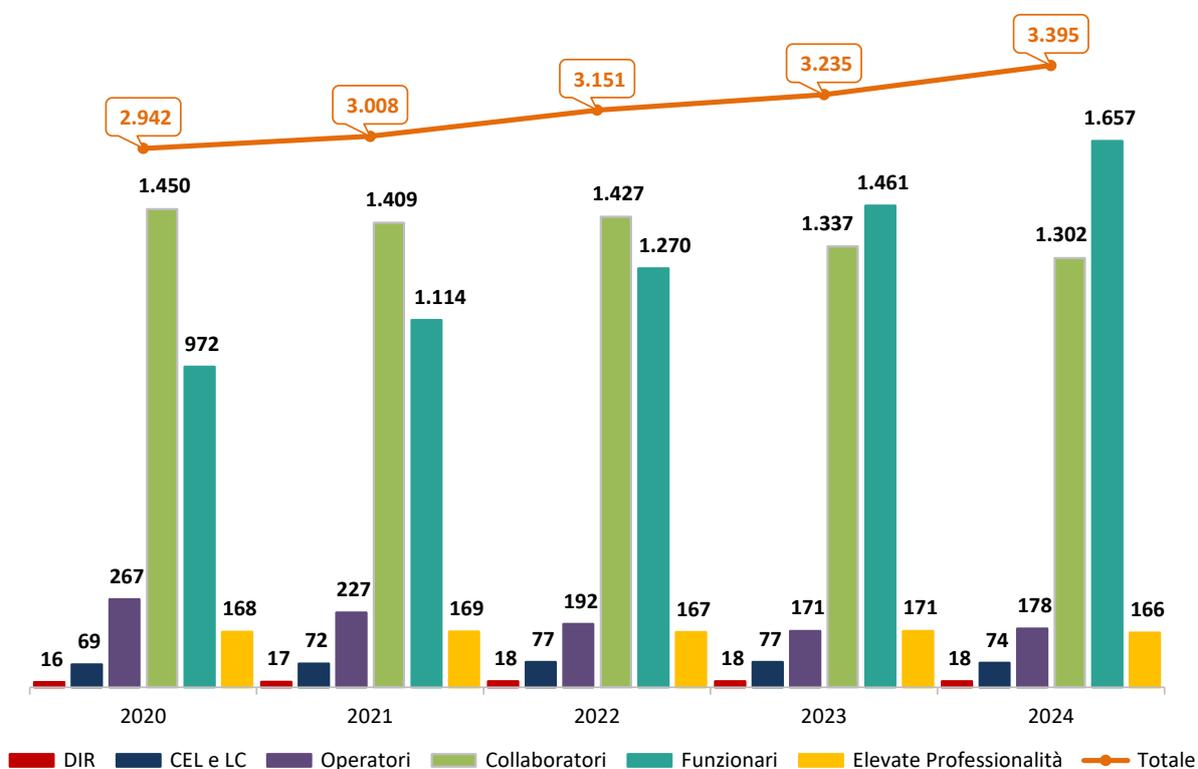


Figura 27 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.24, sia contratto a tempo indeterminato che a tempo determinato.

3.3.3 Processo per la definizione della programmazione del personale

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**, i dipartimenti sono chiamati ad effettuare una programmazione pluriennale che, garantendo autonomia nella definizione degli ambiti scientifici e delle qualifiche in base alle proprie logiche di sviluppo, tenga in considerazione le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, le indicazioni ricevute durante le annuali audizioni dipartimentali², le facoltà assunzionali a disposizione, i vincoli normativi e la temporizzazione delle prese di servizio.

A seguito della delibera di distribuzione dei punti organico da parte del Consiglio di Amministrazione sono previste le seguenti fasi:

- delibera del Consiglio di Amministrazione di ripartizione dei punti organico a ciascun dipartimento in base ad un modello che considera indicatori dimensionali e premiali relativi al turnover, alla didattica e alla ricerca, coerenti con i principali indicatori ministeriali. Tale delibera contiene anche le linee di indirizzo e i vincoli da rispettare;
- delibera del dipartimento di programmazione annuale, coerente con la programmazione pluriennale, 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;
- 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:

- 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, l'area

²Le audizioni dipartimentali sono un'iniziativa strutturata di confronto e di ascolto distintiva dell'Ateneo in cui i singoli dipartimenti incontrano il Rettore, il Direttore generale, i componenti del Consiglio di Amministrazione, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione presentando le loro linee di sviluppo e i risultati delle loro azioni.

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.

- rilevazione e comparazione dei carichi di lavoro per le attività amministrative delle strutture dipartimentali;
- incontri e interlocuzioni tra l'Area del personale e i referenti apicali delle strutture dipartimentali, dell'Amministrazione generale e delle strutture di Ateneo ex art 26 e seguenti dello Statuto, 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;
- 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.

3.3.4 Linee guida per la programmazione strategica del personale

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) assegna annualmente alle università le facoltà assunzionali tramite apposito decreto, tenendo conto del limite massimo nazionale relativo al turnover stabilito dalla normativa statale, dell'assicurazione a 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.

Come anticipato, la Legge n. 207 all'art. 1 comma 825 lettera b), per l'anno 2025 ha portato il turnover al 75%.

Le cessazioni note per l'anno 2024 e quelle stimate per il 2025 e il 2026, moltiplicate per il valore espresso in punti organico, corrisponderebbero a un'assegnazione teorica di punti organico per gli anni 2025, 2026, 2027 rispettivamente pari a 71,5 p.o., 90,3 p.o. e 109,7 p.o. L'effettiva assegnazione sarà nota solo a seguito del decreto ministeriale.

Personale Docente e Ricercatore

A supporto della programmazione, di seguito i dati sulle cessazioni per l'anno 2024 e quelli previsionali per il triennio 2025-2027.

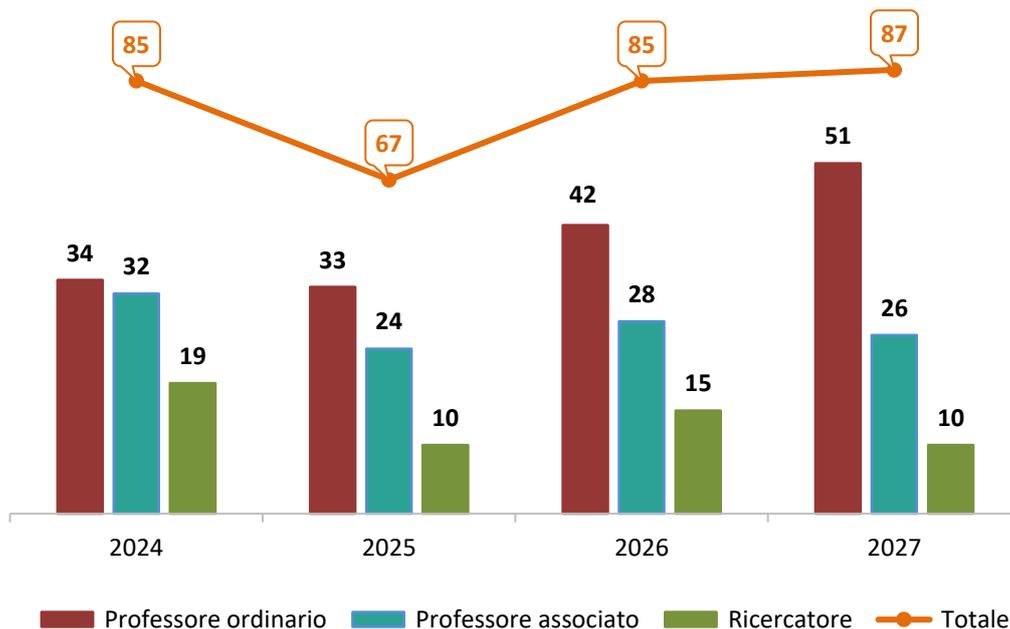


Figura 28 – Cessazioni Personale Docente e Ricercatore

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2024.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2025-2027, corrispondono in media al 69% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente.

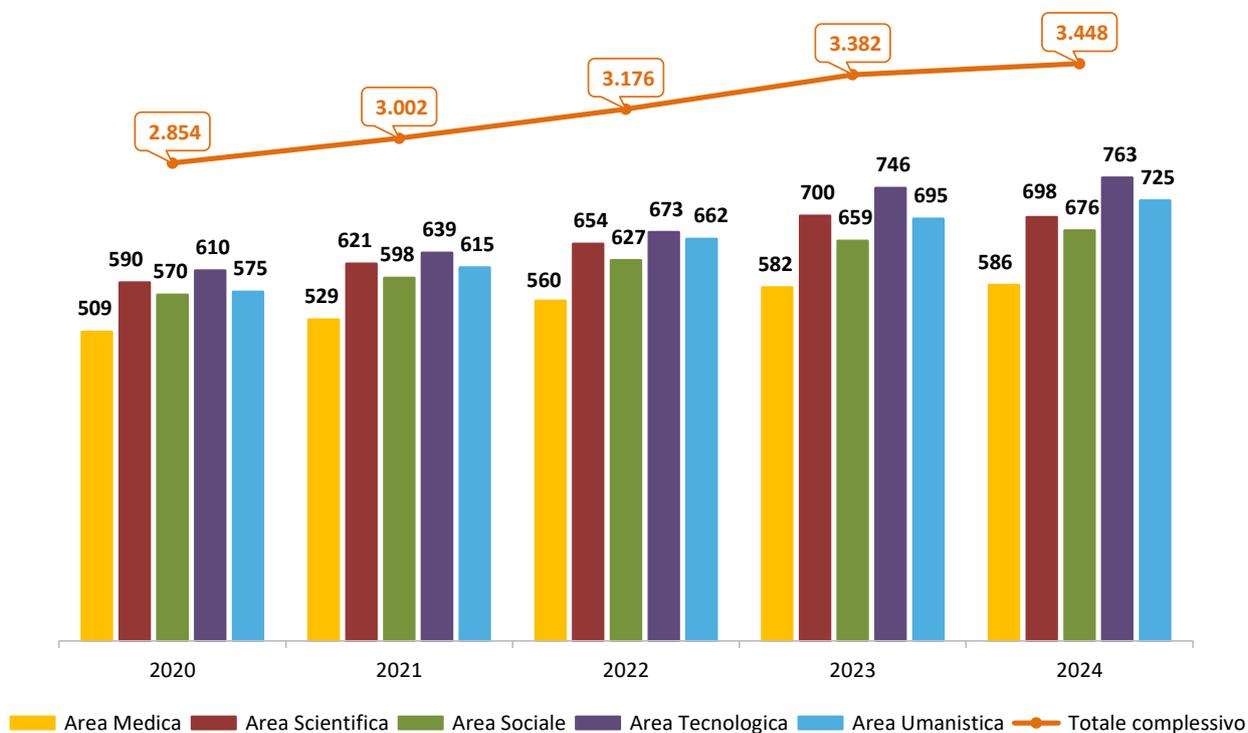


Figura 29 – Trend della consistenza del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.24.

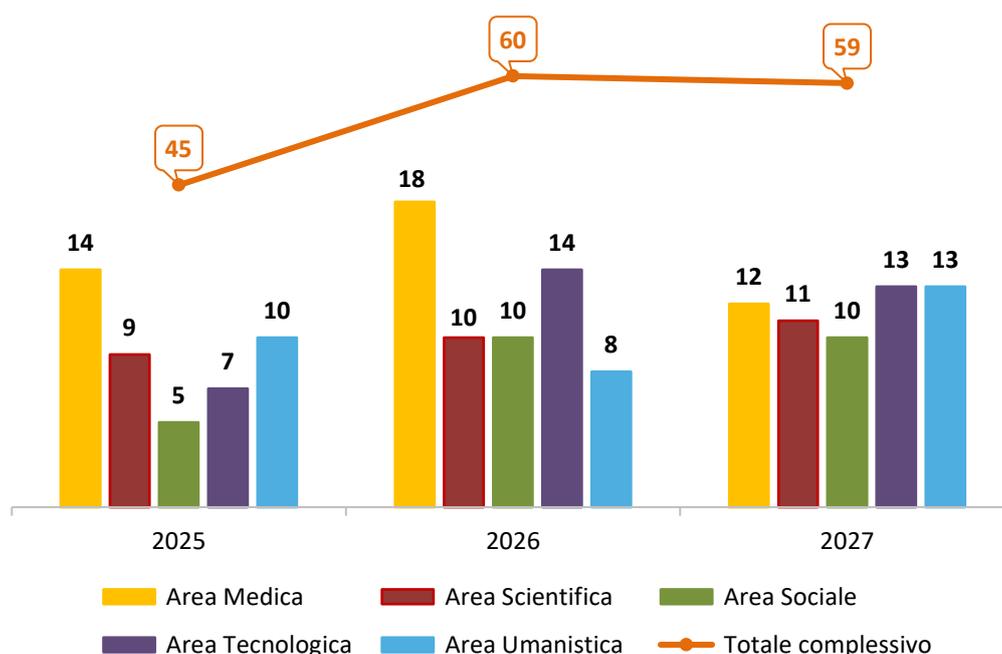


Figura 30 – Previsione delle cessazioni del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2024. 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.

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 2025-2027 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 delle cessazioni per l'anno 2024 e quelli previsionali per il triennio 2025-2027, 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.

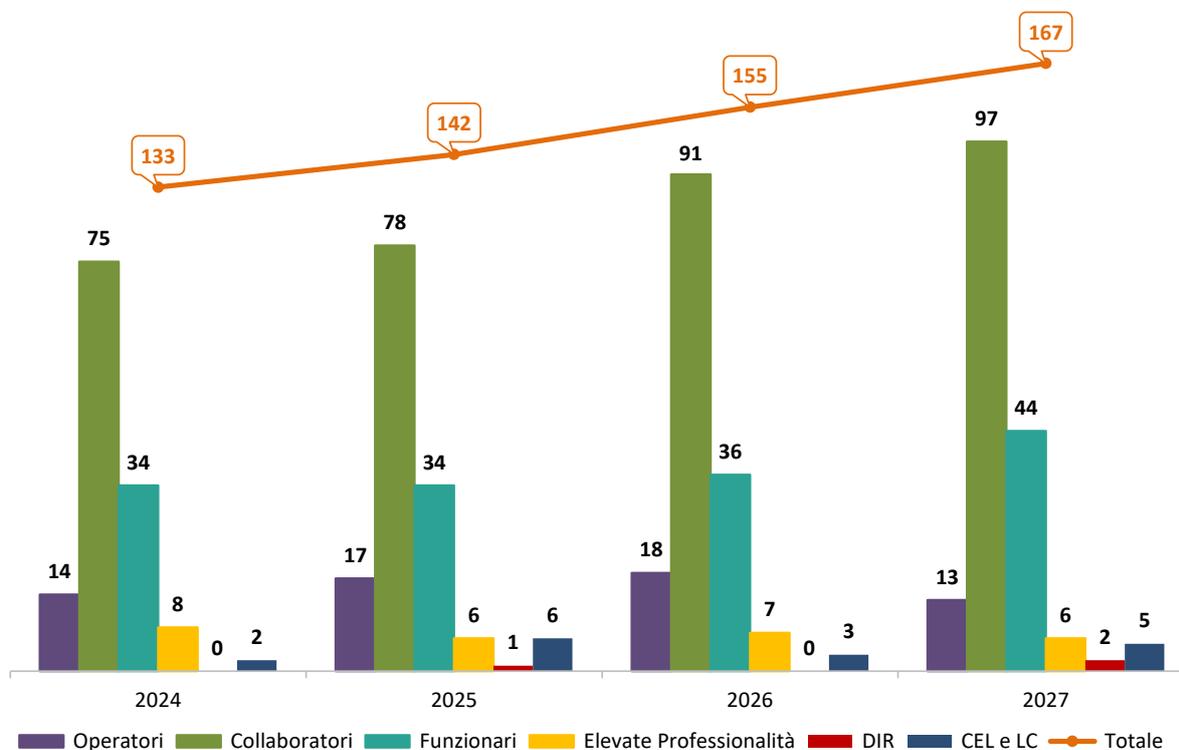


Figura 31 – Cessazioni Personale Tecnico-Amministrativo a tempo indeterminato

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2024.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2025-2027, corrispondono in media al 38% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente.

Di seguito il trend della composizione del personale in base all'ambito di attività: i dati sono espressi in FTE, la fonte è il progetto Good Practice³.

³ 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.

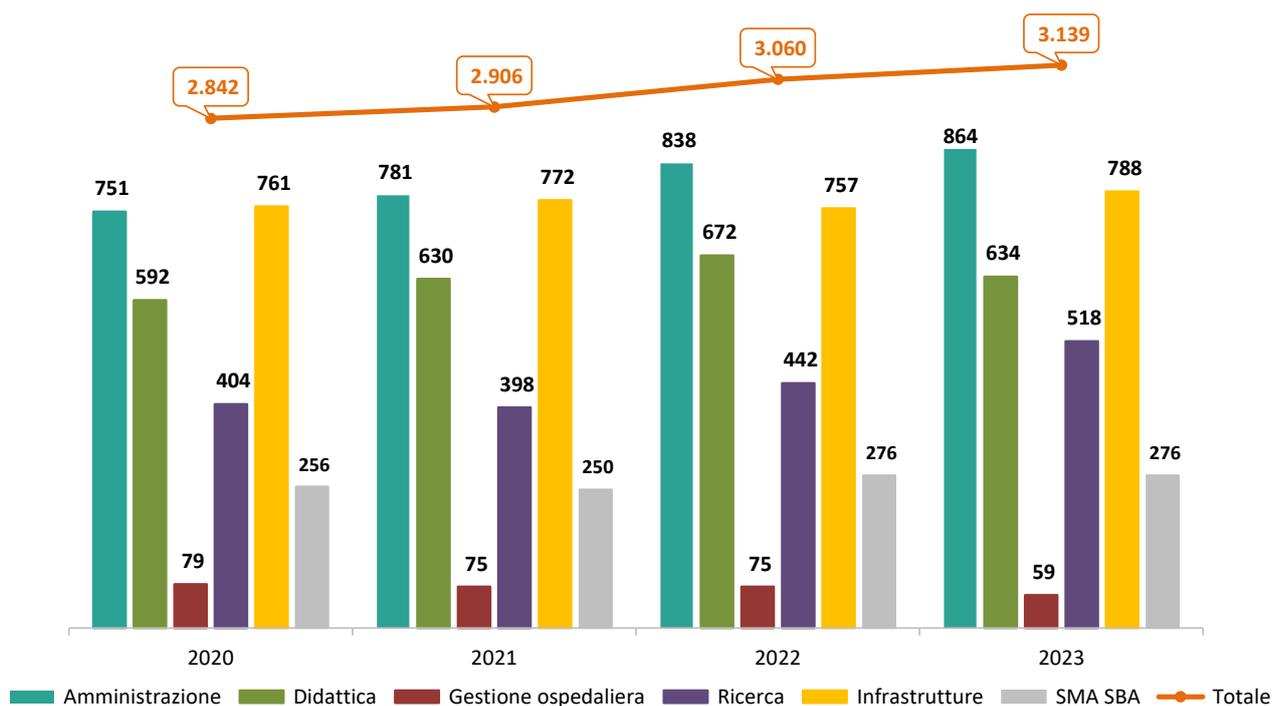


Figura 32 – Serie storica consistenza Personale Tecnico-Amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2024 su dati 2023. 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.

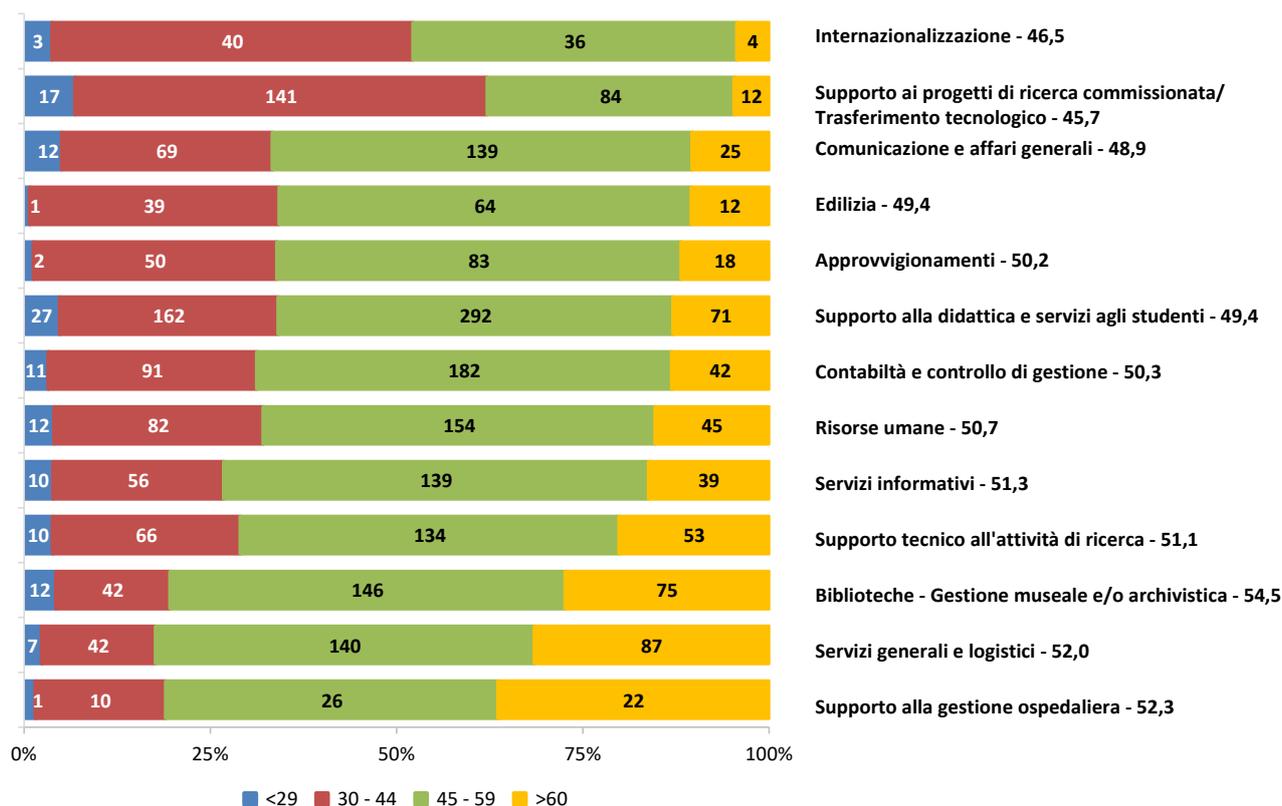


Figura 33 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2024 su dati 2023. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.

Le linee di indirizzo della programmazione del personale tecnico-amministrativo 2025 – 2027 tengono in considerazione i vincoli di bilancio sopra descritti e sono coerenti con gli obiettivi del Piano Strategico 2022 – 2027, in particolare con l’obiettivo 26 - *Valorizzare il merito nel reclutamento e nelle progressioni di carriera* e con il 32 - *Valorizzare il ruolo delle persone come capitale umano su cui investire in un sistema circolare virtuoso*.

La rilevazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo, svolta nel corso del 2024, ha evidenziato la necessità di sostenere l’organico in relazione ai volumi di attività: circa la metà delle richieste di unità di personale è stata collegata alla necessità di un “potenziamento delle attività o dei servizi attuali, in ragione di specifici obiettivi rinvenibili nel Piano Strategico”. Pertanto, è necessario prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento dei buoni livelli di servizio e le esigenze di potenziamento di ambiti e nuove professionalità, a supporto delle spinte progettuali.

Considerato quanto sopra, si propongono i seguenti indirizzi.

- Rispondere alle esigenze di attuazione e consolidamento delle attività 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)**, che, nel triennio di riferimento del seguente piano, vedrà la conclusione delle attività più impattanti. La programmazione del personale terrà in considerazione l’eventuale presenza di funzioni che vedranno una contrazione.

- **Valorizzazione del personale** dell’Ateneo, attraverso percorsi di accompagnamento, inclusione, sviluppo e carriera, l’assunzione di figure professionali dedicate e la leva delle progressioni tra le aree.

Nel corso del 2024 sono stati aggiornati:

- il regolamento delle progressioni tra le aree, per usufruire delle progressioni cosiddette transitorie istituite con il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro 2019-2021 del personale del comparto Istruzione e ricerca. Nel triennio si prevede di accantonare ulteriori risorse da destinare alle progressioni tra le aree ex art 52 d.lgs. 165 del 2001;
- il regolamento di organizzazione di Ateneo, in coerenza con l’evoluzione delle esigenze organizzative che si è delineata negli ultimi anni e con l’esigenza di mantenere gli standard di erogazione dei servizi.

Sempre nel 2024 è stata posta maggiore attenzione al processo di *onboarding*, con un rinnovato percorso di inserimento dei neoassunti, al fine di offrire strumenti utili ad un buon inserimento professionale e di socializzazione all’interno della comunità universitaria. Tale processo verrà consolidato nel triennio.

L’Ateneo valuta, in via del tutto residuale, la possibilità di ricorrere al trattenimento in servizio di cui all’art.1 comma 165 della Legge 30 dicembre 2024, n. 207 per lo svolgimento di attività di tutoraggio e di affiancamento ai neoassunti e per esigenze funzionali non diversamente assolvibili.

L’Ateneo ha già usufruito, e continuerà a farlo, della possibilità, prevista dal DM 795 del 26 giugno 2023, 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, è in corso un progetto, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), per definire i modelli di competenze tecniche e trasversali del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo, inteso come un elemento fondamentale per le principali funzioni legate alla gestione delle risorse umane.

- **Ricorso residuale alle assunzioni con contratto a tempo determinato**, in coerenza con le linee di indirizzo dei precedenti PIAO, nel Bilancio di previsione 2025- 2027 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.
- 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 i principi di economicità ed efficienza dell’azione amministrativa.
- I **principali profili** oggetto della programmazione riguarderanno le seguenti famiglie professionali: gestione e sviluppo dei servizi informatici, ICT e strategie di transizione digitale; gestione, sviluppo e organizzazione delle risorse umane; gestione risorse economico-finanziarie e patrimoniali; gestione logistica e facility; sicurezza, sanità e salute sul lavoro; approvvigionamento di beni e servizi; servizi bibliotecari, archivistici e museali; servizi amministrativi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione; servizi agli studenti; comunicazione interna ed esterna; supporto al funzionamento dell’Istituzione, agli Organi, alla governance e alla pianificazione; servizi tecnico-scientifici di supporto e i collaboratori esperti linguisti.

- La prima modalità di **copertura del fabbisogno** è la mobilità interna, intesa come leva di sviluppo professionale. Il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ha la possibilità, in qualsiasi momento dell'anno, di manifestare l'interesse alla mobilità volontaria; vengono inoltre pubblicati dei bandi per profili o posizioni specifiche. In caso di mancata individuazione di profili compatibili all'interno dell'Ateneo si procede con la ricerca all'esterno, attraverso avvisi di mobilità esterna e/o procedure concorsuali.

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.

3.3.5 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 632.250⁴, 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;

⁴ 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 tecnico-amministrativo e CEL, 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 la diffusione delle forme di lavoro da remoto 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, le forme di lavoro da remoto si sono progressivamente diffuse a circa due terzi del personale t.a., con ricadute sulle modalità di organizzazione del lavoro del singolo e del team e sulla gestione del personale.

L'evoluzione del sistema di misurazione e di valutazione della performance e la diffusione del lavoro da remoto 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, 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 lavoro agile , o dislocati su più sedi – Personale interessato: personale con incarico di responsabilità gestionale, con particolare attenzione a coloro che hanno attivato un accordo di lavoro agile nell'ultimo anno (non ancora formato);
- conoscere i principi per una gestione efficace delle relazioni e della comunicazione, con particolare attenzione alla comunicazione a distanza mediata dalle tecnologie digitali al feedback e alla gestione funzionale delle riunioni tenuto conto dei diversi contesti e modalità (sincrone e asincrone) – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale che ha attivato nell'ultimo anno un accordo di lavoro agile (non ancora formato in tale ambito);
- gestione del tempo e organizzazione del lavoro – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale che ha attivato nell'ultimo anno un accordo di lavoro agile (non ancora formato in tale ambito).

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, si prevede:

- un percorso pratico sul costrutto della performance adattiva e di un agire resiliente, da realizzarsi in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - CUG, da proporre a gruppi maggiormente sollecitati dai cambiamenti in corso e futuri e con responsabilità anche nella gestione di altre persone. L'individuazione dei gruppi di destinatari terrà in considerazione quanto emerso dall'indagine Stress lavoro correlato che ha evidenziato per alcuni ruoli professionali un incremento del carico di lavoro con relativo rischio di stress.

Sempre nell'ambito delle competenze trasversali, 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 ha avviato nel 2024 un percorso volto a 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 progetto prevede la realizzazione di specifici approfondimenti tramite interviste di gruppo (focus group) con il coinvolgimento di 14 aggregati di famiglie professionali e di alcuni profili di ruolo, sulla cui base, nei primi mesi del 2025, verrà elaborato il modello, da adottare successivamente tramite apposito sistema di rilevazione informatico.

Tenuto conto del progetto in corso, si prevede dal 2025 la possibilità di individuare alcuni primi interventi formativi, con riferimento a quanto emerso dai focus group realizzati e, dal 2026-2027, la predisposizione di un piano formativo per lo sviluppo delle competenze trasversali che tenga conto degli esiti dell'autovalutazione delle competenze da parte del personale dell'Ateneo.

- **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 ai paragrafi 2.3.3 e 2.3.4). 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** – in continuità con gli anni precedenti, anche nel 2025, 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, con riferimento soprattutto al personale neoassunto o comunque impiegato in ambito contabile senza avere seguito percorsi formativi adeguati. Nel 2025 continua, inoltre, la formazione avviata nel 2024 sulla contabilità ACCRUAL (su piattaforma del MEF) da parte del personale afferente all'Area Finanza e Contabilità.
- **Approvvigionamento di beni, servizi e lavori** – In tale ambito è predisposto annualmente uno specifico piano di attività formative, tenuto anche conto anche dei requisiti formativi richiesti nel monitoraggio ai fini dell'accreditamento dell'Ateneo come stazione appaltante. Il piano è comprensivo di attività per il personale neoassunto impiegato in ambito acquisti.
- **Giuridico normativo** – È assicurato l'aggiornamento continuo in materia giuridico-normativa sia in riferimento alla formazione obbligatoria trasversale per tutti i profili di Ateneo in ambito di protezione dati personali (sono attivi da diversi anni due corsi in e-learning uno per il personale TA e uno per docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e collaboratori) sia in riferimento alle necessità dei diversi settori professionali quali ad esempio formazione base relativamente a contenuti di interesse diffuso (es. redazione dei provvedimenti amministrativi, ...) oppure legate ai ruoli (formazione per avvocati, giornalisti, auditor...). Nel 2025 sarà inoltre programmata una formazione in materia di "permessi di soggiorno" e sulle "tipologie di lavoro autonomo e relativa gestione economico e fiscale dei compensi" per il personale amministrativo dei dipartimenti.
- **BIM** – (Building, Information, Modeling: insieme delle tecnologie, delle metodologie e delle procedure che consentono l'attuazione della digitalizzazione del processo delle costruzioni): vista l'introduzione dal 2025 del BIM nel nuovo Codice appalti per tutte le opere al di sopra del milione di euro, è prevista la formazione obbligatoria per i ruoli specifici individuati recentemente dalla norma UNI11337:2018-7, in particolare per il BIM manager (gestore dei processi digitalizzati), del BIM coordinator (coordinatore dei flussi digitalizzati) e del CDE manager (gestore dell'ambiente di condivisione date).
- **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.
- **Sistema di valutazione e qualità (AVA 3)** – nel 2024, in vista della visita di accreditamento in programma per il secondo semestre del 2025, è stata condotta una formazione mirata, declinata per i diversi ruoli coinvolti nel processo di accreditamento, rivolta pertanto sia al personale t.a. che docente. Nel 2025 si intende proseguire con una campagna di comunicazione volta ad aumentare diffusamente la consapevolezza sul sistema di valutazione e qualità e sulla visita di accreditamento che attende il nostro Ateneo. Verranno, inoltre, previste azioni formative mirate per i dipartimenti, corsi di studio e dottorato oggetto della visita.
- **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 e la formazione in entrata per il personale neoassunto. Il piano formativo include 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 su come “proteggere il proprio benessere attraverso un adeguato stile di vita”. Gli incontri, rivolti a tutto il personale dell’Ateneo, saranno dedicati alla sensibilizzazione sull’importanza del recupero (riposo e attività di tempo libero) e dell’adozione di stili di vita corretti al fine del benessere lavorativo.

L’Ateneo, tenendo in considerazione gli obiettivi del Piano strategico e le politiche di inclusione auspicate dal Codice Etico, prevede per il biennio 2025-2026 anche un’attività formativa, in più edizioni, per tutto il personale che opera nei servizi di front office dedicati alla comunità studentesca, con particolare attenzione a: studenti in difficoltà di carriera, studenti in transizione di genere con carriera alias, studenti che hanno subito violenza. L’iniziativa ha la finalità di condividere coi partecipanti stili e modelli relazionali, portando la riflessione sul ruolo

dell'operatore/ice di front office a sostegno del/la studente/ssa in difficoltà, anche grazie la conoscenza dei servizi di Ateneo e della rete dei professionisti a disposizione nei vari ambiti.

- **Ambito transizione ecologica.** L'Ateneo propone a tutto il personale TA e CEL il 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.

Con la delibera del CDA del 28/5/2024 sono state approvate le nuove misure per la partecipazione all'alta formazione, sia erogata da Unibo sia esterna, per il personale a tempo indeterminato tecnico amministrativo e CEL di Ateneo.

Le misure prevedono, per i percorsi di alta formazione erogati da Unibo, l'accesso gratuito in soprannumero di massimo due TA o CEL per percorso formativo; per i percorsi erogati da enti esterni (sia pubblici sia privati) è previsto il finanziamento della quota di partecipazione e delle relative eventuali spese di missione. La partecipazione all'alta formazione deve essere sempre coerente con il ruolo svolto in Unibo ed è considerata orario di lavoro. Tenendo conto dei progetti di sviluppo professionale ed organizzativo di interesse e rilevanza per l'Ateneo al momento della richiesta o in vista di spostamenti e mobilità già formalizzati, per i percorsi tecnico specialistici l'autorizzazione finale è in capo alla/al dirigente del Personale, per quelli manageriali l'individuazione dei partecipanti rimane in capo al Direttore generale.

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 neoassunti:** azioni dedicate ad accogliere e accompagnare il personale di nuova assunzione con particolare attenzione al personale ricercatore al fine di costruire una maggiore consapevolezza del contesto organizzativo e dei servizi a supporto della didattica, della ricerca, della terza missione e del sistema di valutazione e qualità, unitamente ai principi e ai valori dell'Ateneo.
- **Laboratori di innovazione:** punti di aggregazione per la promozione di azioni che mirano a fornire, ai docenti e ricercatori dell'Ateneo, nuovi strumenti metodologici e pratici per riflettere e arricchire la qualità dei propri insegnamenti sul piano progettuale e ampliare le

proprie pratiche di didattica.

- **Progetti sperimentali:** progetti promossi per conoscere e approfondire 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).
- **Informazione e formazione sul sistema di valutazione e qualità** – nel 2025 prosegue l'azione di sensibilizzazione sul processo di accreditamento. Nello specifico l'Ateneo avvierà una campagna di comunicazione per i diversi soggetti interessati. Inoltre, sono previste azioni formative mirate per i dipartimenti, corsi di studio e dottorati coinvolti direttamente nella visita.
- **Formazione per direttori di dipartimento neoeletti:** percorso sulle prerogative di ruolo e di accompagnamento alla conoscenza di tematiche e di servizi di interesse per la figura del direttore di dipartimento. Nel corso del 2025 e 2026 si intende inoltre proporre in via sperimentale un servizio di coaching a direttori (o eventualmente vicedirettori) per supportare lo sviluppo delle competenze trasversali utili all'esercizio di ruolo, con particolare attenzione alle competenze relazionali e di leadership in contesti complessi.
- **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.

L'Ateneo intende inoltre 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 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). È in corso di definizione il target per il triennio 2025-2027.

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. L'Ateneo, in linea con la propria programmazione triennale si adopererà per dare applicazione alla Direttiva Funzione Pubblica del 14.1.2025 che richiede un impegno formativo pro-capite di 40h/anno ovvero 1 settimana di formazione.

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 introdotti 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 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 Rettore, il Direttore generale, il Consiglio di Amministrazione, il Presidio Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione 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 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. Il Rapporto si compone poi di altre sezioni contenenti il calcolo a livello dipartimentale di diversi indicatori di monitoraggio – ritenuti importanti dalla Governance – relativi alle attività di didattica, di ricerca e terza missione, di budget, oltre che una rappresentazione esaustiva dell'andamento della consistenza del personale e della sua formazione.

Il **sistema di qualità interno**, integrato con il sistema della Performance, prevede un monitoraggio delle attività dei dipartimenti, dei corsi di studio e dei corsi di dottorato. Ciascuno di questi è inserito in un ciclo di autovalutazione e valutazione con delle fasi di riesame delle attività ben codificate, coinvolgendo una pluralità di attori: dipartimenti (con i rispettivi organi interni), corsi di studio e di dottorato, commissioni paritetiche docenti-studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione. Tutti questi processi sono supportati da 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 34 – 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, spazi e consumi), 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 Practices, 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);
- processi di valutazione Anvur e MUR (Dashboard ANVUR, risultati VQR).

5 Allegati

5.1 Scheda obiettivi Strategici e indicatori

La scheda riporta gli indicatori di monitoraggio e target dedicati al monitoraggio degli obiettivi mutuati dal Piano Strategico 2022-2027 di Ateneo.

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 2025 con relativi indicatori e target collegati a ciascun obiettivo del Piano Strategico.

5.5 Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti

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

5.6 Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 26

La scheda contiene gli obiettivi, gli indicatori e i target di performance organizzativa delle strutture ex art. 26.

5.7 Attività 2025 Piano delle Azioni positive

Attività 2025 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.

5.8 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 (2025).

5.9 Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2024

L'allegato contiene la descrizione dell'obiettivo di performance contenuta nell'allegato 5.9 della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2024, a cui è stata aggiunta la colonna che riporta i risultati del monitoraggio.

5.10 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.

5.11 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	7
Figura 2 – Budget Ateneo 2025 per ambito strategico (in mln di euro).....	9
Figura 3 – Budget Ateneo 2025 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative e ambiti strategici (mln di euro)	10
Figura 4 – Portatori di interessi.....	13
Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi.....	17
Figura 6 – Performance Organizzativa di Ateneo	17
Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore generale	26
Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.	27
Figura 9 – Rappresentazione del rischio corruttivo	35
Figura 10 – Indicatori per ambito tematico 1	36
Figura 11 – Indicatori per ambito tematico 2	37
Figura 12 – Criteri di classificazione del rischio	38
Figura 13 – Misure organizzative di contenimento del rischio.....	40
Figura 14 – Modalità di Rotazione delle posizioni	40
Figura 15 – Organigramma Amministrazione generale in vigore dal 01/01/2025.....	68
Figura 16 – Passaggi tra le forme di lavoro a distanza dopo il 15/07/2024	72
Figura 17 – Flusso richiesta Lavoro a Distanza.....	75
Figura 18 – Forme di lavoro a distanza al 31/10/2024	76
Figura 19 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza per genere al 31/10/2024	76
Figura 20 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza	77
Figura 21 – Accordi prima e dopo il Regolamento.....	78
Figura 22 – Lavoro Agile	79
Figura 23 – Telelavoro con vincolo di tempo.....	80
Figura 24 – Lavoro Satellitare	81
Figura 25 – Strumentazione per lavoro a distanza	82
Figura 26 – Serie storica Personale Docente e Ricercatore	86
Figura 27 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo	86
Figura 28 – Cessazioni Personale Docente e Ricercatore	89
Figura 29 – Trend della consistenza del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare	89

Figura 30 – Previsione delle cessazioni del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare	90
Figura 31 – Cessazioni Personale Tecnico-Amministrativo a tempo indeterminato.....	91
Figura 32 – Serie storica consistenza Personale Tecnico-Amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE	92
Figura 33 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età..	93
Figura 34 – Monitoraggio del PIAO	107

7 Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Scheda anagrafica	5
Tabella 2 – Valore Pubblico atteso.....	15
Tabella 3 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “Semplificazione e miglioramento continuo”	21
Tabella 4 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.	22
Tabella 5 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria.	22
Tabella 6 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale.....	27
Tabella 7 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente.....	28
Tabella 8 – Disposizioni ANAC.....	36
Tabella 9 – Indice disposizione al rischio corruttivo per aree	39
Tabella 10 - Indice disposizione al rischio corruttivo per strutture	39
Tabella 11 – Campus	62
Tabella 12 – Dipartimenti.....	63
Tabella 13 – Strutture di ricerca e/o formazione.....	64
Tabella 14 – Biblioteche, Musei, Archivio Storico e Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna.	65
Tabella 15 – Lavoro agile e Telelavoro con vincolo di tempo.....	74