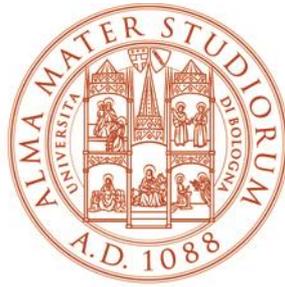


PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

Adottato con delibera del CA del 31 gennaio 2023

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale

Area del Personale

Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione

Unità Professionale Prevenzione Corruzione e Trasparenza

Via Zamboni, 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2023

1	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRATORE	6
1.1	Principali dati dimensionali dell'Ateneo	6
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	7
2.1	Valore pubblico	7
2.1.1	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria.....	7
2.1.2	Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini.....	13
2.1.3	Procedure da semplificare e reingegnerizzare	13
2.1.4	Obiettivi di Valore Pubblico	15
2.2	Performance.....	18
2.2.1	Performance Organizzativa di Ateneo	18
2.2.2	Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale	25
2.2.3	Performance organizzativa di struttura (Dipartimenti e delle strutture ex art. 25)	25
2.2.4	La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	27
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza	30
2.3.1	Parte Generale – Soggetti - Formazione del piano/sezione – obiettivo strategico - integrazione con strumenti programmatici e modalità di coordinamento per il PIAO	30
2.3.2	Contesto esterno	34
2.3.3	Contesto interno - Mappatura dei processi.....	36
2.3.4	Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi	37
2.3.5	Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative	39
2.3.6	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure e Riesame	41
2.3.7	Misure generali	46
2.3.8	Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio	61
2.3.9	Misure specifiche di contesto	66
3	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	67
3.1	Struttura organizzativa	67
3.2	Organizzazione del lavoro agile	76
3.2.1	Modalità attuative: sintesi delle scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile.....	77
3.2.2	Soggetti, processi e strumenti	78
3.2.2.1	Telelavoro domiciliare.....	78
3.2.2.2	Smart working:.....	78
3.2.3	Programma di sviluppo del lavoro agile	79

3.2.4	Indicatori di monitoraggio	81
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	83
3.3.1	Descrizione del processo per la definizione della programmazione annuale	83
3.3.2	Consistenza organico	84
3.3.3	Programmazione strategica delle risorse umane	87
3.3.3.1	Vincoli normativi e di spesa	87
3.3.3.2	Previsioni cessazioni – analisi quantitativa	87
3.3.3.3	Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Docente e Ricercatore	91
3.3.3.4	Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Tecnico-Amministrativo	93
3.3.4	Linee guida per la programmazione del personale docente	98
3.3.5	Linee guida per la programmazione del personale tecnico-amministrativo	99
3.3.6	Formazione del personale	102
4	MONITORAGGIO.....	110
4.1	Processi e Modalità	110
4.2	Strumenti	111
5	ALLEGATI	112
5.1	Scheda obiettivi Strategici /indicatori.....	112
5.2	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore generale	112
5.3	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore generale	112
5.4	Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali	112
5.5	Scheda obiettivi di performance organizzativa a supporto della valutazione dei Dirigenti	112
5.6	Obiettivi di Performance Organizzativa di customer satisfaction delle Aree Dirigenziali	112
5.7	Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti	112
5.8	Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 25	113
5.9	Attività 2023 Piano delle Azioni positive	113
5.10	Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance.....	113
5.11	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati	113
5.12	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto	113
5.13	Normativa di riferimento in materia di facoltà assunzionali	113

5.14	Rimborso utenze per Telelavoro per l'anno di competenza 2022	113
6	INDICE DELLE FIGURE	114
7	INDICE DELLE TABELLE	115

1 SCHEDE ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRATORE

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

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

Nell'anno accademico 2022/2023 hanno scelto l'Università di Bologna oltre 93.000 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 1.070.661 mq di spazio e. La struttura organizzativa è articolata in 31 Dipartimenti, 23 strutture interdipartimentali di ricerca e formazione e 18 aree amministrative (gennaio 2023) in cui lavorano complessivamente 3.163 docenti e ricercatori, 3.151 tecnici – amministrativi e collaboratori linguistici.

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra gli atenei italiani nel riparto della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per le università, effettuato dal MUR per il 2022. 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 161 università al mondo; sempre il Times Higher Education colloca l'Ateneo di Bologna primo in Italia e al trentasettesimo posto al mondo fra gli atenei maggiormente impegnati a perseguire gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La mobilità internazionale è molto sviluppata: gli studenti internazionali (per cittadinanza o per curriculum) regolarmente iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale e ciclo unico sono oltre 7.600, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono oltre 3.300.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2022/23 è di 252 Corsi di Studio di cui 104 Internazionali. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), accessibile alla comunità universitaria e alla cittadinanza in 49 punti di servizio, conta circa 6,4 milioni di patrimonio librario, 62.000 periodici on-line, 646.000 libri elettronici e 342 banche dati. A ciò si aggiungono le 15 strutture del Sistema Museale di Ateneo (SMA).

2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

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

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

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

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

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

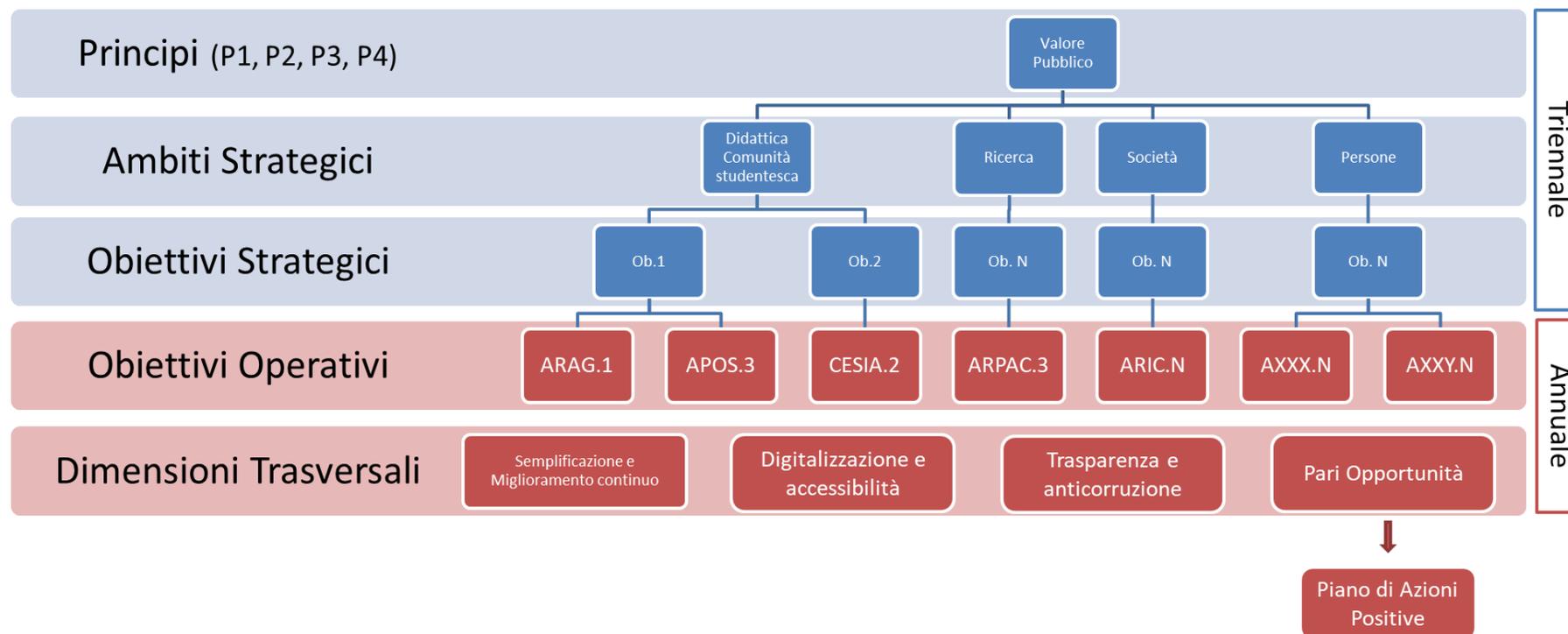


Figura 1 – Albero della Performance

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

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

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

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

COLLEGAMENTO CON LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

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

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica, di ricerca e di servizio, e che vanno dalla fase di preconsuntivo (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).

Nella fase di preconsuntivo (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 preconsuntivo). 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 col lo scopo di raccogliere i "costi generali" 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 2023 evidenziandone le quote riservate al perseguimento degli obiettivi strategici, dalle quote necessarie a coprire le spese generali e gli stipendi del personale trasversale.

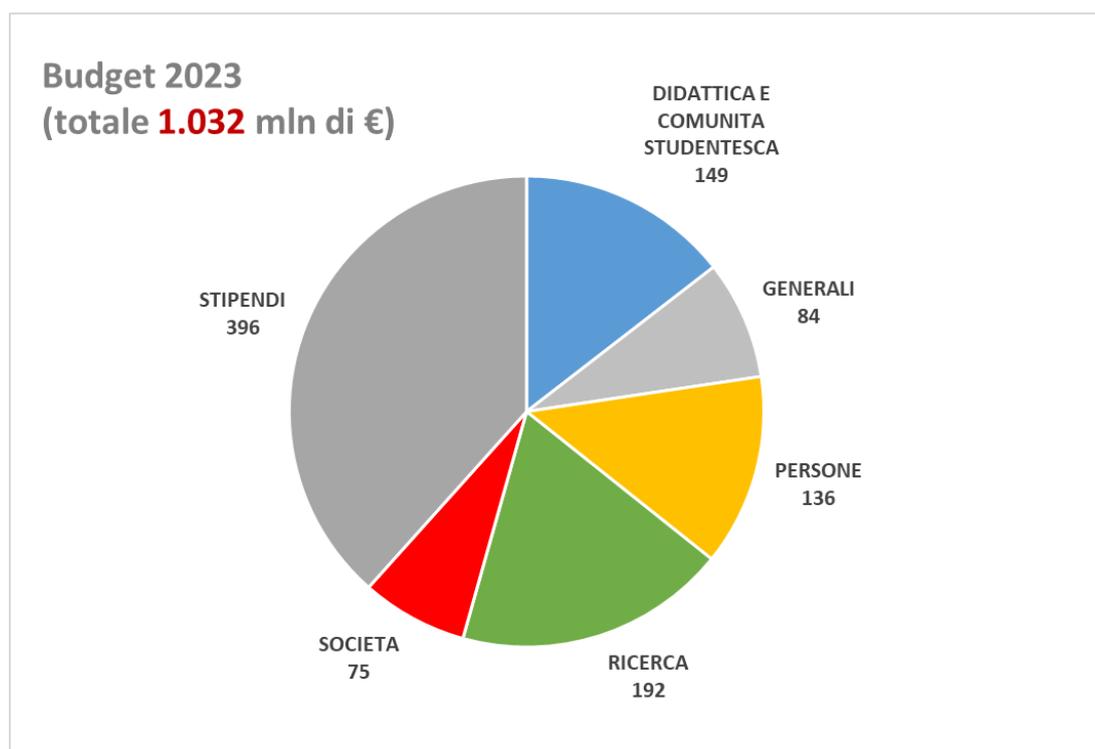


Figura 2 – Budget Ateneo 2023

La disaggregazione dei dati per tipologia di struttura organizzativa mostra come Dipartimenti e Altre Strutture ex art. 25 (con preponderanza dei Centri Interdipartimentali di ricerca industriale) investano gran parte del loro budget per gli obiettivi della ricerca. Per le Aree dell'Amministrazione Generale e le Aree di Campus, invece, cresce l'incidenza dei budget riservati ai servizi generali non specificatamente legati a obiettivi strategici; sono inoltre le strutture che si occupano dei servizi per le persone. Il finanziamento della didattica occupa quasi la metà del budget dei Campus e quasi un terzo di quello dell'Amministrazione Generale. L'ambito della società, invece, trova copertura trasversalmente nelle Aree dell'Amministrazione, nei Dipartimenti e nelle Strutture ex Articolo 25.

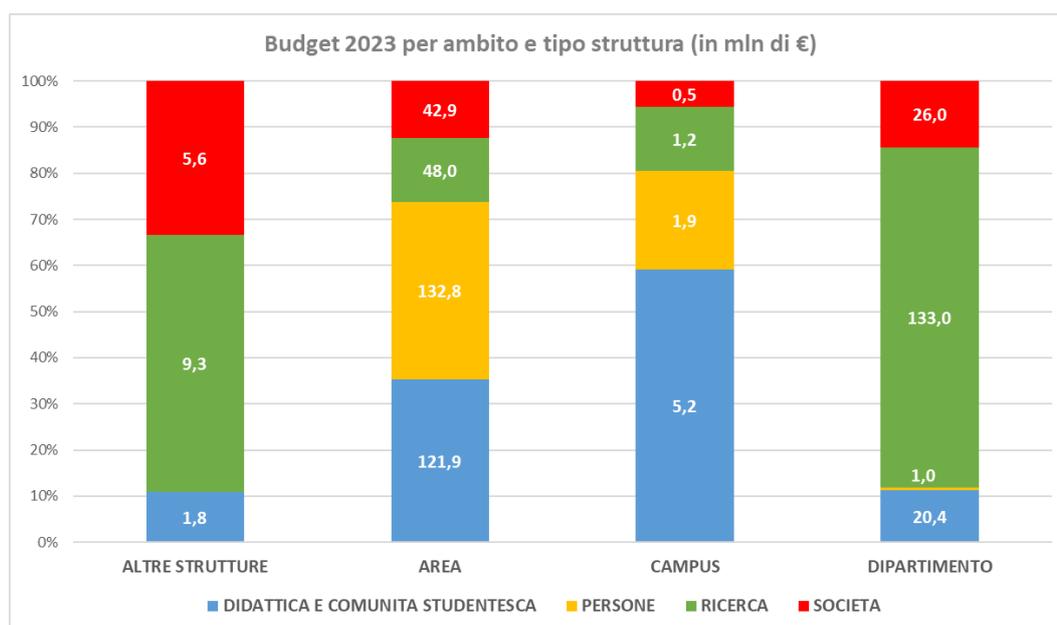


Figura 3 – Budget Ateneo 2023 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative

Il Bilancio unico di previsione triennale 2023-25 e il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2023 vogliono garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel medio termine.

In particolare il Bilancio unico di previsione autorizzatorio 2023, nonostante il forte scostamento nella previsione dei costi dovuto all'incremento delle utenze e agli aumenti retributivi del personale, ha inteso perseguire le seguenti finalità:

- garantire la sostenibilità degli interventi previsti dai documenti di programmazione dell'Ateneo: Piano Strategico, Piano Triennale dei Lavori, Programma degli Acquisiti di beni e servizi, Linee di Indirizzo per la Programmazione Didattica;
- dare copertura alle attività prioritarie delle Aree Dirigenziali e dei Campus;
- confermare per il 2023 le assegnazioni per i Dipartimenti al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate, introducendo il nuovo Budget Unico Dipartimentale che garantisce maggiore flessibilità alle strutture dipartimentali.

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

Nell'ambito **dell'accessibilità digitale**, anche in attuazione alle recenti linee guida AGID su questo tema, l'Ateneo ha messo in campo da tempo le iniziative necessarie, ampliando man mano la gamma dei servizi informatici collegati al web e delle applicazioni sottoposte a monitoraggio e verifica. L'attività proseguirà nel corso del 2023 con il monitoraggio continuo degli aspetti di accessibilità dei servizi informatici dell'amministrazione, comprese le applicazioni mobili in uso agli studenti e gli applicativi gestionali in uso al personale. È inoltre previsto l'avvio di un intervento di rifacimento delle sezioni del portale e dei siti web destinati agli studenti dell'Ateneo, che andrà a interessare anche l'accessibilità dei contenuti e documenti. Da segnalare infine un'attività di monitoraggio e di formazione continua focalizzata sugli aspetti normativi e tecnici da rispettare nella fase di redazione dei documenti prodotti dall'Ateneo e pubblicati su web.

Nell'ambito **dell'accessibilità fisica** a seguito della campagna di rilievo effettuata tra il 2019 e il 2021 sull'intero patrimonio immobiliare dell'Alma Mater Studiorum, che mirava a valutare il grado di accessibilità degli edifici attraverso una scheda progettata accuratamente secondo il protocollo ITACA e la normativa in vigore, a oggi sono presidiati i livelli di accessibilità degli edifici; si sta puntando, quindi, al miglioramento continuo degli spazi, in particolare attraverso la pianificazione, l'esecuzione e il monitoraggio degli interventi edilizi presenti nella programmazione di Ateneo.

Al contempo è in corso un'attività di sensibilizzazione verso i Rup e i progettisti relativamente all'inserimento nei progetti e nei capitolati di gara di clausole e soluzioni idonee al superamento delle barriere senso-percettive (esempio: mappe tattili e percorsi logici) che consentiranno di raggiungere una totale accessibilità soprattutto per quegli immobili che sono oggetto sia di ristrutturazioni sostanziali sia totali.

Infine è in corso un progetto che riguarda l'accessibilità delle strutture da parte di studenti in condizioni di disabilità che ha 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.), al fine di costruire una base dati che consenta di evidenziare, per ciascuno di essi, in che modo gli studenti con disabilità possano accedervi.

2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per il 2023 sono stati individuati prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione e semplificazione:

- proseguimento delle attività di razionalizzazione e digitalizzazione del processo di riconoscimento dei crediti formativi per diverse esigenze, con particolare attenzione alla gestione delle carriere multiple;
- digitalizzazione dei processi di interscambio di informazioni relative alla mobilità Erasmus nell'ambito del progetto europeo *Erasmus Without Paper*;
- consolidamento delle attività di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi legati alla gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, con lo scopo di garantire una gestione accurata e tempestiva della base dati immobiliare (Archibus), a beneficio di tutti gli attori coinvolti;

- proseguimento dell'attività di consolidamento delle fonti dati a supporto della ricerca e di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi relativi agli ambiti Ricerca/Innovazione e Terza Missione/Public Engagement;
- prosecuzione della revisione complessiva e della reingegnerizzazione secondo logiche *digital first* dei processi dei dottorati, con particolare attenzione ai seguenti ambiti: 1) selezione dei dottorandi; 2) carriera dei dottorandi; 3) rapporti con il MUR; 4) rapporti con le Strutture e con i Collegi di dottorato e 5) procedure contabili, al fine di avviare azioni di digitalizzazione in almeno uno di questi ambiti;
- digitalizzazione del processo di attivazione dei Corsi di Studio;
- reingegnerizzazione del processo di gestione degli incarichi extraistituzionali e sua digitalizzazione mediante la progettazione e la realizzazione di nuovo applicativo, in linea anche con la revisione e l'aggiornamento del relativo regolamento sia per i docenti e ricercatori sia per il personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici.

2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico

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

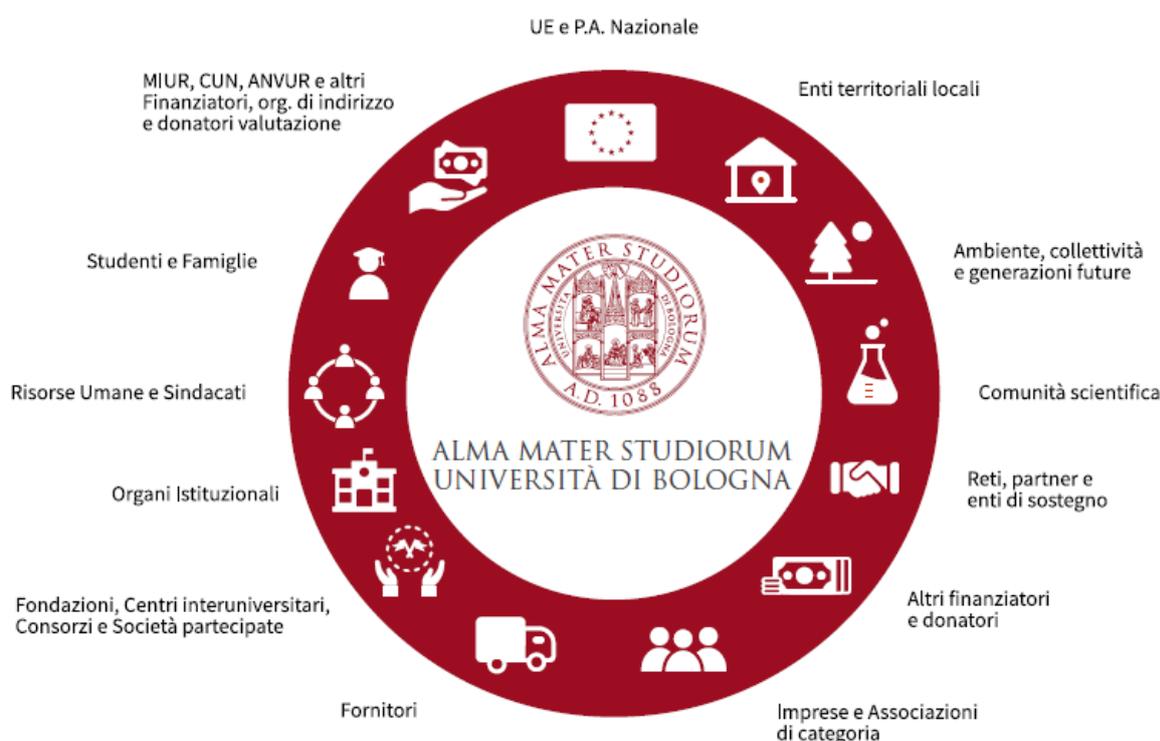


Figura 4 - Portatori di interessi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si definiscono così le seguenti misure:

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

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

Tabella 1 – Valore Pubblico atteso.

2.2 Performance

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

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

2.2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

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

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

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, di respiro triennale, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione generale per allineare le attività delle Aree Amministrative alle finalità strategiche dell'Ateneo (si veda 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 5.9). Il monitoraggio di tali attività è oggetto dell'annuale Bilancio di Genere, parte integrante della Relazione sulla Performance. Nel monitoraggio degli indicatori collegati agli obiettivi operativi, è compreso anche un set di indicatori (si veda schema in Figura 6) volti a monitorare la dimensione del miglioramento continuo tramite l'adeguatezza di alcuni servizi erogati rispetto alle aspettative e necessità degli utenti, nonché la capacità di ottimizzare e razionalizzare alcuni processi come quelli della contabilità, approvvigionamenti, welfare, edilizia, comunicazione, servizi agli studenti, gestione del personale. La misurazione del raggiungimento di queste dimensioni

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



Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi

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

INDICATORI DI MONITORAGGIO DIMENSIONE TRASVERSALE “SEMPLIFICAZIONE E MIGLIORAMENTO CONTINUO”

Servizio Contabilità

Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Target
<i>Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori (fonte: sistema contabile Ugov)	29,69 gg	29,48 gg	27,82gg	Non superiore a 60 gg

Servizio Comunicazione

Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore 2021	Target
<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)	4,08	4,39	4,15	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 (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	2018: 4,13 2019: 4,02	4,38	4,32 2022:4,22	Non inferiore a 4

Servizio Personale

Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore 2021	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)	4,05	4,49	4,36	4,29	In media con gli altri atenei partecipanti

Servizio Sociale e Welfare

Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	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)	60,9%	55,1%	58,3%	Maggiore del 50%

Servizio Approvvigionamenti

Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	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) Non calcolabile 2) 2.360 €	1) Non calcolabile 2) 2.789 €	1) 2021 Non calcolabile 1) 2022 16,1 giorni 2) 2.674 € 2) 2022 2.611 €	1) Non oltre 20 gg solari 2) > di 2.611 €

Servizio Sistemi Informativi

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2018/19</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</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)	4,54	4,67	4,45	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)	2018: 4,4 2019: 4,23	4,52	4,59 2022: 4,45	non inferiore a 4

Servizio Orientamento in uscita

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2019</i>	<i>Valore 2020</i>	<i>Valore 2021</i>	<i>Target</i>
<i>Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area formazione e dottorato)	4	4	5	Non superiore a 5

Servizio Biblioteche

Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore 2021	Target
<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)	4,82	4,96	4,80	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)	2018: 4,47 2019: 4,57	4,56	4,51 2022: 4,62	NON INFERIORE A 4,5

Servizio di Segreteria Studenti

Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore 2021	Target
<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)	2018: 3,65 2019: 3,71	3,89	3,91 2022: 3,94	NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89)

Servizio di Ateneo per gli Studenti

Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore 2021	Target
<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)	2018: 4,18 2019: 4,14	4,32	4,34 2022: 4,23	Non inferiore a 4

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

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

Gli indicatori individuati sono nella Tabella di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. Metrica: Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell’anno precedente	valore superiore alla media altri grandi Atenei
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 2 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.

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

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

Indicatori	Target di raggiungimento
Incidenza di UNIBO sulla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario sull’incidenza di Unibo sulla quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario 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 3 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria.

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

2.2.2 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale

La Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale è misurata attraverso obiettivi operativi definiti, mediante il processo a *cascading*, dagli obiettivi del Piano Strategico 2022-2027 nei quali ciascuna area ha una responsabilità gestionale, o dalle quattro dimensioni trasversali per gli aspetti che riguardano la semplificazione e il miglioramento continuo dell'azione amministrativa; ai fini del monitoraggio della performance di struttura, per ciascun obiettivo operativo è previsto un indicatore per il quale è definito il valore di riferimento (baseline) e il valore target da raggiungere per l'anno 2023. Gli indicatori possono essere: di stato avanzamento lavori (per misurare obiettivi a carattere progettuale), di volume, di efficacia oggettiva (miglioramento/rispetto dei tempi, accessibilità del servizio, etc.), di efficacia percepita (rilevazione del grado di soddisfazione dei principali utenti del servizio, fonte progetto *Good Practice*, o altri questionari interni all'Ateneo).

La performance delle Aree viene misurata quindi attraverso:

- il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati e relativi indicatori;
- il miglioramento della qualità dei servizi erogati, rilevato tramite un questionario di *customer satisfaction* riservato ai direttori di dipartimento, quali principali utenti dei servizi erogati dalle aree dell'amministrazione generale.

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 2023. Gli obiettivi operativi di efficacia percepita (*customer satisfaction*) di tutte le aree dell'amministrazione generale confluiscono nel più ampio obiettivo "Garantire la rispondenza alle aspettative degli utenti nel processo gestito" previsto nella Dimensione trasversale D.T.1 "Semplificazione e miglioramento continuo", per il quale si rimanda all'Allegato 5.6. La valutazione dei risultati ottenuti dalle singole aree su tali obiettivi operativi di *customer satisfaction* viene considerata nella valutazione individuale dei dirigenti effettuata dal Direttore generale per la quota del 15% (si veda modello di valutazione Figura 8).

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

La Performance organizzativa dei Dipartimenti

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

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

Gli obiettivi strategici definiti e i relativi indicatori selezionati sono poi oggetto di monitoraggio annuale nella fase di riesame della SUA-RD ed è discussa nell'ambito del processo di audizione dipartimentale con il Consiglio di Amministrazione, il Governo di Ateneo, il Presidio di Qualità e il

Nucleo di Valutazione. Esito dell'audizione è un "report sintetico" che evidenzia punti di forza e gli ambiti di miglioramento di ciascun dipartimento rispetto alla propria strategia.

Analogamente a quanto definito per le Aree dell'Amministrazione generale, ai fini della misurazione della performance organizzativa, a partire dalle scelte strategiche di dipartimento, ciascuna struttura ha definito, attraverso un processo a *cascading*, per tutti i livelli dell'organizzazione, gli obiettivi operativi annuali e relativi indicatori.

A tal proposito, nel corso del 2022, è stato costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di definire un set di obiettivi operativi da assegnare a tutti i livelli dell'organizzazione dipartimentale e a partire dai 27 obiettivi strategici selezionabili dai dipartimenti per la loro strategia. Il gruppo di lavoro ha definito 39 obiettivi operativi così suddivisi nei vari ambiti strategici:

- 5 obiettivi operativi per l'ambito Didattica e comunità studentesca;
- 9 obiettivi operativi per l'ambito Persone;
- 10 obiettivi operativi per l'ambito Società;
- 15 obiettivi operativi per l'ambito Ricerca.

Anche per i Dipartimenti, in un'ottica di semplificazione e miglioramento continuo dell'azione amministrativa, gli obiettivi operativi di derivazione strategica, sono integrati da obiettivi che riguardano il livello della qualità percepita dei principali servizi erogati dalle strutture dipartimentali; tali obiettivi sono ricondotti all'obiettivo "*Garantire la rispondenza alle aspettative degli utenti nel processo gestito*" della Dimensione trasversale D.T.1 "Semplificazione e miglioramento continuo", in particolare:

- macro ambito dei **Servizi amministrativi e gestionali**: acquisto di beni e servizi, assegni di ricerca, incarichi e collaborazioni (borse di studio), missioni, servizi di posta.
- macro ambito dei **Servizi di supporto alla ricerca**: progetti nazionali e internazionali - gestione (budget e rendicontazione).
- macro ambito dei **Servizi di supporto tecnico**: supporto tecnico alla ricerca, supporto tecnico alla didattica.

Nell'Allegato 5.7 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2023.

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

Anche per le strutture ex art. 25 e ss., la Performance organizzativa è misurata attraverso la definizione di obiettivi operativi, analogamente a quanto avviene per le Aree dell'Amministrazione generale e per i Dipartimenti.

La definizione degli obiettivi operativi anche in questo caso rispetta il processo di *cascading* fino all'ultimo livello dell'organizzazione delle strutture, in coerenza con la programmazione del Piano Strategico 2022-2027.

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

Ciascun Direttore/Presidente delle strutture ex art. 25 e ss., in accordo con i loro collaboratori, a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo, secondo un processo a cascata (*cascading*), hanno individuato uno o più obiettivi operativi annuali e relativi indicatori su tutti livelli dell'organizzazione (qualora presenti) capaci di rappresentare il contributo della struttura al raggiungimento dell'obiettivo strategico.

Nell'Allegato 5.8 sono esplicitati gli obiettivi operativi, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target per l'anno 2023.

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

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

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

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

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

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



Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale

Nell'Allegato 5.2 e 5.3 del presente Piano sono riportati gli indicatori e i relativi target per la misurazione della Performance del Direttore. In sede di approvazione, il Consiglio di

Amministrazione individua l'indennità corrispondente alla valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione.

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

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

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

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



Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.

Nell'Allegato 5.4 è riportata la scheda degli obiettivi operativi e relativi indicatori di monitoraggio e target della Performance Organizzativa di Area. Ai fini della valutazione dei Dirigenti "performance organizzativa – Risultati obiettivi operativi" viene effettuata una selezione di tali obiettivi, così riportati nell'Allegato 5.5. Ai fini della valutazione individuale dei dirigenti, con riferimento alla "performance organizzativa – customer satisfaction", viene considerato esclusivamente l'esito dell'indagine rivolta ai direttori di dipartimento. La valutazione positiva è collegata alla quota di retribuzione annuale del dirigente prevista dal CCNL, denominata "retribuzione di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

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

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

Tabella 5 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

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

Premessa

L'Università di Bologna si impegna a garantire che le proprie attività istituzionali siano svolte con correttezza, lealtà, trasparenza, integrità ed onestà, nel rispetto dell'ordinamento vigente; in quanto pubblica amministrazione è responsabile del proprio operato di fronte a tutti gli utenti e i cittadini.

La legge 6.11.2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di redigere, approvare e aggiornare nel tempo una pianificazione triennale che definisca la strategia dell'ente in materia, secondo i Piani Nazionali approvati dalla Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC.

La pianificazione sulla prevenzione della corruzione si inserisce in un percorso di trasparenza e imparzialità, graduale nel rispetto delle linee guida dei Piani Nazionali – PNA.

I Piani Nazionali sono atti di indirizzo e ribadiscono la natura programmatica della pianificazione triennale che conseguentemente comprende obiettivi, misure, responsabili, tempistica e risorse. Le misure di prevenzione hanno un carattere organizzativo e riguardano l'ente nel suo complesso in rapporto non solo alle condizioni che consentano scelte imparziali o che garantiscano l'imparzialità soggettiva dei funzionari, ma anche ai progetti e ai programmi elaborati per il raggiungimento di altre finalità, quali ad esempio la maggiore efficienza complessiva, il risparmio di risorse pubbliche, la semplificazione amministrativa, la qualificazione del personale. Inoltre anche l'ultimo PNA vigente del 2019 a pag. 10, ribadisce che le indicazioni nazionali non devono comportare l'introduzione di adempimenti formali né aggravio burocratico; al contrario devono aiutare ad ottimizzare e razionalizzare l'organizzazione, secondo i principi pubblicistici di imparzialità, efficacia, efficienza.

La corruzione è un fenomeno che incide negativamente sulle prestazioni del servizio pubblico riducendo il senso di soddisfazione della comunità.

Il Piano dell'Ateneo bolognese, 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 bolognese, 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). Il Piano Nazionale del 2019 ribadisce che i soggetti coinvolti nell'elaborazione del Piano sono interni perché devono conoscere profondamente l'organizzazione. L'Autorità a pag. 21 precisa che il divieto di coinvolgimento di soggetti estranei all'amministrazione (compresi gli incarichi di consulenza comunque considerati, nonché l'utilizzazione di schemi o altri supporti forniti da soggetti esterni) deve essere letto anche alla luce della clausola di invarianza di spesa che deve guidare le amministrazioni nell'attuazione della L.190/2012 e dei suoi collegati.

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 Giovanna Filippini, da gennaio 2023 dirigente dell'Area finanza e contabilità e precedentemente dirigente dell'Area delle relazioni internazionali, è la **dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - RPCT** dal 1° febbraio 2018.

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: Unità professionale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza composta oltre che dalla dirigente responsabile da altri due ruoli.

La dott.ssa Daniela Liuzzi, ha la responsabilità della **funzione professionale - referente gestionale per le strutture in materia di prevenzione della corruzione**: supporta l'attuazione delle misure/obiettivi, il processo di gestione del rischio coordinando i gruppi di ateneo dalla fase di analisi delle attività, rischi, fattori abilitanti alla fase di trattamento e monitoraggio; cura il collegamento con la funzione della trasparenza, con il responsabile della performance, con gli addetti locali e con i referenti delle strutture di Ateneo; supporta la redazione della pianificazione e della relazione di fine anno in materia.

La dott.ssa Antonella Mazza ha la responsabilità della **funzione specialistica in materia di trasparenza**, pubblicazione dati e accesso civico semplice: assicura un supporto trasversale alle strutture; implementa le pagine dell'amministrazione trasparente e facilita il raccordo fra i differenti interlocutori per aggiornare e rendere chiari gli obblighi di pubblicazione; cura il presidio della attività di accesso civico semplice per dati soggetti a pubblicazione obbligatoria; supporta la redazione della sotto sezione "trasparenza" della pianificazione.

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

pianificazione e implementazione delle misure generali e specifiche, mediante contatti e riunioni. Per la gestione del rischio, l'assetto è formalizzato ogni anno: il Direttore generale integra la disposizione di costituzione del gruppo di lavoro coordinato dalla funzione professionale referente gestionale in materia di anticorruzione, variandone la composizione in base alle competenze dei funzionari sulle attività negli ambiti che sono oggetto di gestione del rischio per l'anno in corso; i gruppi degli anni precedenti rimangono attivi nelle componenti utili per lo sviluppo delle misure/obiettivi e per contribuire al monitoraggio, svolto mediante attività di "internal audit". Nei gruppi di lavoro sulla gestione del rischio, i referenti descritti successivamente, partecipano alle attività e svolgono una funzione di raccordo con i dirigenti interessati che adottano le decisioni finali.

Inoltre, in staff al Direttore generale, opera una **unità professionale dedicata alla materia dell'accesso civico generalizzato (Foia)** che si occupa di presidiare le modalità di accesso civico generalizzato raccordandosi con le strutture dirigenziali e direzionali competenti a fornire le informazioni, al fine di riscontrare le richieste dei cittadini. Tale funzione si raccorda altresì con la dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza in caso di richiesta di riesame delle istanze di accesso civico generalizzato. La funzione è svolta dalla dott.ssa Luisa Finotto.

Dal 2021 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 sarà 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.

Dirigenti, persone che lavorano nei processi a rischio, referenti, organi di indirizzo e Nucleo di Valutazione.

Ai dirigenti e agli uffici coordinati, compete la responsabilità delle misure individuate nel processo di gestione del rischio di corruzione e delle altre misure obbligatorie individuate nel Piano.

Come prevede l'art. 16, comma 1 lett. l) bis del D.lgs 165/2001, il Direttore generale concorre alla definizione delle misure di prevenzione.

L'Unità professionale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza è affiancata dalle persone che svolgono materialmente le attività oggetto di analisi. Queste partecipano attivamente alle istruttorie e possono essere individuate come destinatarie di formazione specifica.

Inoltre l'unità professionale si avvale di una rete di referenti dei ruoli dirigenziali che svolgono compiti di collaborazione, comunicazione, informazione secondo le necessità concrete emergenti. I referenti sono individuati dai dirigenti previo accordo con il Responsabile della Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

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. Quindi è ribadita la funzione fondamentale dei funzionari coinvolti nelle attività dei processi non

delegabile ai referenti che, quando non coincidono, hanno compiti informativi, comunicativi e di raccordo con i dirigenti che adottano le decisioni.

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 e a questo fine la dirigente e la funzione professionale in materia di anticorruzione periodicamente illustrano il sistema di gestione del rischio dell'Ateneo (vedi il punto successivo). Annualmente, nelle scadenze prefissate con delibera dell'ANAC, 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".

La norma è volta a rafforzare, sin dalla fase di definizione delle linee di indirizzo, il sistema di prevenzione e il conseguente ampliamento della fiducia dei cittadini e dei portatori di interessi esterni (stakeholder) nella imparzialità, trasparenza e integrità della pubblica amministrazione. Inoltre, nel vigente Piano Nazionale Anticorruzione PNA del 2019 e nel Piano Nazionale 2022 in corso di definizione, si aggiunge la raccomandazione agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione a questi obiettivi strategici nella logica di una reale partecipazione alla efficacia del sistema, volta anche a responsabilizzare maggiormente i dirigenti e i dipendenti.

In questa ottica si inquadra l'obiettivo strategico in materia, contenuto nella parte dedicata agli obiettivi di Valore Pubblico 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".

Dal 2017, mediante il gruppo di lavoro di Ateneo nominato dal Direttore generale, composto da funzionari e coordinato dalla referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione, il Direttore generale e tutte le aree dirigenziali concorrono attivamente alla gestione del rischio e alla individuazione delle misure specifiche proposte negli ambiti individuati di anno in anno (vedi paragrafo 2.3.4). Le misure corrispondono ad obiettivi di performance dei dirigenti di cui è capofila il Direttore generale, inclusi nella sotto sezione del Piano integrato relativa alla performance e collegati all'obiettivo strategico in materia di prevenzione della corruzione definito dall'organo di indirizzo. Il Direttore generale, a questi fini, valuta e verifica i risultati dei dirigenti attribuendo un peso maggiore alle aree che coordinano i processi e che conseguentemente presidiano e danno impulso alla misura, considerando anche la percentuale di peso per le aree che contribuiscono o collaborano a obiettivi che solitamente sono trasversali. Il Direttore generale effettua le verifiche in

coerenza con il monitoraggio effettuato nell'ambito della prevenzione della corruzione dal dirigente responsabile RPCT e dalla referente gestionale in materia di anticorruzione.

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

Dal mese di marzo 2018 la dirigente responsabile RPCT e la referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione illustrano periodicamente al Nucleo di Valutazione la strategia di prevenzione e il processo di gestione del rischio, con le conseguenti misure di prevenzione e i legami con gli obiettivi strategici e di performance.

In sintesi, in questa sezione, approvata dal Consiglio di Amministrazione, si pianifica la gestione del rischio del 2023, si sintetizzano i risultati di quella eseguita nel corso del 2022; 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 semplificazione e integrazione dei flussi informativi, di sensibilizzazione e partecipazione, in coerenza con le indicazioni dei PNA vigenti e in corso di definizione; si descrivono i risultati del monitoraggio del 2022.

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 ultimi orientamenti di ANAC, nella presente sezione si descrivono le prime modalità di coordinamento per sviluppare gradualmente una integrazione sostanziale degli strumenti programmatici. È costituita una "task force" composta dai tre ruoli della Unità Professionale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, dal dirigente e dal responsabile del Settore Programmazione e Valutazione, dal dirigente e dai due responsabili del Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione e della Unità di processo Performance Organizzativa e Programmazione del Personale, dal dirigente responsabile della transizione digitale, dal Direttore generale e dal referente anticorruzione della Direzione Generale SSRD. La "task force" è coordinata dal responsabile del Settore Programmazione e Valutazione, che promuove lo scambio di informazioni. L'unità si riunisce periodicamente durante l'anno per aggiornarsi reciprocamente e facilitare il coordinamento sostanziale.

2.3.2 Contesto esterno

Il contesto esterno riguarda le caratteristiche dell'ambiente, le dinamiche socio – territoriali e settoriali, i portatori di interessi esterni che possono influenzare le attività, gli interlocutori dell'ente e come queste caratteristiche ambientali possano incidere sul verificarsi di fenomeni corruttivi in senso ampio, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio delle misure di prevenzione.

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.
- 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 bolognese 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. Si evidenzia che l'Ateneo ha recentemente 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, in modo da prevenire e contrastare condotte illecite lesive degli interessi economici e finanziari pubblici. La collaborazione intende implementare un tempestivo flusso informativo a favore della Guardia di Finanza, quale Forza di Polizia economico-finanziaria specializzata nella tutela della spesa pubblica nazionale e

comunitaria. 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, negli anni 2016 - 2017, la complessa mappatura dei processi ai fini della gestione del rischio corruttivo in modo dettagliato e approfondito, in coerenza con l'approccio metodologico delle direttive nazionali del 2015, poi confermate e ben chiarite nel Piano Nazionale 2019, richiamato anche dal Piano Nazionale del 2022 in corso di definizione.

Nel 2016 a seguito della condivisione delle definizioni con vari uffici e i rispettivi dirigenti, è stato realizzato un elenco dei principali macro-processi e processi.

Nel Piano Direzionale del 2017 fu inserito l'obiettivo sulla mappatura e trasparenza dei processi di Ateneo ai fini di prevenzione della corruzione, con peso uguale di responsabilità su tutte le Aree dirigenziali e con il coordinamento del Dirigente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. 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, coordinato dalla referente gestionale in materia di anticorruzione. Il gruppo ha integrato competenze diverse, generaliste giuridiche/organizzative (es: anticorruzione, diritto amministrativo, organizzazione e diritto sui sistemi e flussi informativi) e specialistiche sugli ambiti dei processi oggetto di gestione del rischio.

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 metodologia è stata orientata al rispetto dei principi e degli obiettivi legati alla cura dell'interesse pubblico e imparzialità, promozione dell'etica e legalità, qualità dei servizi pubblici, sensibilizzazione e partecipazione, trasparenza.

La metodologia di analisi ai fini della mappatura dei processi si è basata su 41 colloqui qualitativi mediante il coinvolgimento di chi quotidianamente è più coinvolto nelle attività.

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. La rappresentazione in processi secondo tabelle che evidenziano macro processi, processi, attività e unità organizzative rispetta gli esempi di rappresentazione tabellare che

attualmente compaiono nelle direttive di ANAC ancora vigenti sulla metodologia di gestione del rischio. Il dettaglio piuttosto approfondito delle attività è stato determinato dalla dimensione, complessità, articolazione e da una macro organizzazione che può prevedere l'intervento di molte unità organizzative sullo stesso processo.

Nel 2023 si creano le condizioni per consentire l'avvio dell'aggiornamento della mappatura nel 2024, con la collaborazione di tutte le aree con il coinvolgimento nel gruppo di lavoro dell'Area dei Servizi informatici CESIA, nell'ottica dello sviluppo di un modello per migliorare la strutturazione e la gestione dei dati.

2.3.4 Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi

Premessa

Il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione contribuisce ad una politica organizzativa coerente con ogni altra strategia di miglioramento organizzativo.

Come sostenuto negli indirizzi di ANAC, l'analisi dei rischi tiene conto delle cause/fattori abilitanti, del contesto ambientale dell'ente, delle caratteristiche organizzative e operative delle attività e non si traduce nell'applicazione meccanicistica di formule matematiche per il calcolo del rischio. L'intero processo tiene conto dei requisiti di sostenibilità e attuabilità degli interventi organizzativi per ridurre i rischi.

Gli indirizzi e gli esempi contenuti nei Piani Nazionali vigenti e in particolare nell'aggiornamento del 2017 (che contiene un approfondimento per le Università) sono contestualizzati e possono essere utili al processo di gestione del rischio.

Nel Piano Nazionale 2019, l'allegato dedicato alla gestione del rischio approfondisce la metodologia di gestione del rischio avviata nell'anno 2015, superando definitivamente la metodologia iniziale contenuta nell'Allegato 5 del Piano Nazionale 2013, privilegiando espressamente l'approccio qualitativo/sostanziale, che l'Ateneo di Bologna applica dal 2017.

Pianificazione della gestione del rischio

L'analisi dei rischi, delle relative cause/fattori abilitanti e l'individuazione delle misure secondo la metodologia e il modello descritti nel paragrafo successivo, nel 2017 hanno riguardato i processi finanziari e in ambito appalti. Successivamente le analisi sono proseguite prioritariamente negli ambiti approfonditi dal Piano Nazionale Anticorruzione del 2017. Nel 2018 hanno riguardato gli enti partecipati, consorzi, spin-off e start-up e il reclutamento del personale docente; nel 2019 hanno riguardato i finanziamenti dei progetti di ricerca, internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo, e l'attribuzione/utilizzo di spazi da parte di terzi (uso non temporaneo), con esclusione dei contratti di locazione in regime di mercato.

Nel 2020 le analisi programmate avrebbero dovuto riguardare ambiti connessi al patrimonio. L'intervento dello stato di emergenza sanitaria e altri fattori imprevedibili conseguenti alla gestione dei finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria ha richiesto la riprogrammazione delle attività utilizzando i risultati della gestione del rischio svolta nel 2017 che individuava per le acquisizioni di

servizi, fra i rischi quello relativo alla verifica della prestazione. Nel 2020, in coerenza anche agli sviluppi dell'assetto organizzativo, è stata progettata e avviata in corso di anno una misura specifica/obiettivo di performance, applicata all'ambito merceologico delle pulizie per mitigare il rischio individuato nella fase esecutiva.

Nel 2021 le analisi dei rischi hanno riguardato i tirocini rivolti agli studenti, considerato l'ambito di potenziale rischio relativo ai terzi (imprese, enti, ecc.) che si rapportano con l'Ateneo in questo processo (vedi paragrafo 2.3.2 sul contesto esterno).

Nel 2022 è stata realizzata la gestione del rischio nell'ambito del reclutamento del Personale Tecnico Amministrativo.

Nel 2023 sarà avviata la gestione del rischio nell'ambito dei test di accesso degli studenti ai corsi di studio, a seguito della disposizione annuale del Direttore generale che costituisce il gruppo di lavoro inter-aree coordinato dalla referente gestionale in materia di anticorruzione.

Nel biennio 2024 – 2025 si proseguirà l'analisi in ulteriori ambiti.

Modello di gestione del rischio

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

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

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

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

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

Ai fini della condivisione del contesto, durante l'analisi, il gruppo può condividere l'elenco dei rischi individuati con gli uffici legali che, in incontri tematici appositi, descrivono il proprio punto di vista e offrono con la propria esperienza elementi utili per le valutazioni.

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 anche dal PNA del 2022 in corso di definizione) sono più esplicite.

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

In coerenza con le recentissime direttive del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 in corso di definizione, nel 2023 si avviano le interlocuzioni per creare sinergie e confronti nell'ambito degli interventi gestiti con risorse del PNRR.

In un ateneo così grande e complesso come quello bolognese le attività sono trasversali a tanti processi diversi fra loro; le unità organizzative e i gruppi di docenti interessati sono vari e numerosi. In prima battuta si possono sperimentare incontri periodici dell'Unità di prevenzione della corruzione e trasparenza con due servizi di recente costituzione di supporto alla partecipazione dell'Ateneo al PNRR presso lo Staff del Rettore e del Direttore generale – SSRD.

2.3.5 Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative

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

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

L'intero processo di gestione del rischio ha già in sé un valore aggiunto, che riguarda la promozione di aspetti culturali, del lavoro in team come punto di forza per affrontare la complessità. Il coinvolgimento attivo dei funzionari nei lavori di gruppo che supportano i dirigenti e il direttore generale facilitano la promozione della cultura organizzativa della gestione del rischio che si sta diffondendo secondo una metodologia coordinata dall'Unità anticorruzione, ma comunitaria, in piena coerenza con i principi strategici del PNA del 2019.

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

In ogni caso, 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 5.10) sono descritti in tabella i risultati sintetici della gestione del rischio, includendo 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 2023.

Infine, la partecipazione attiva della Unità professionale per la prevenzione della corruzione e trasparenza nella Rete Integrità e Trasparenza della Regione Emilia-Romagna e nel gruppo di

Università denominato “GLAT” presso il Coordinamento dei Direttori Generali CODAU, favorisce anche la condivisione di dati utili al contesto esterno e lo sviluppo di una metodologia qualitativa sugli indicatori di stima del rischio in corso.

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

Di seguito si riporta la descrizione delle misure individuate a seguito delle analisi degli anni precedenti all’applicazione della metodologia di gestione del rischio per processi, e rinnovate anche per il 2023, in quanto ritenute idonee allo scopo.

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

Ambito Appalti:

Condivisione del sotto processo di programmazione di forniture di beni e servizi come misura trasversale
Avvio nell’anno 2016 e miglioramento negli anni successivi
Responsabile: dirigente dell’Area Appalti e Approvvigionamenti – APAP, competente in materia di coordinamento degli acquisti

Gli uffici condividono il processo di programmazione di forniture di beni e servizi, previsto dalla normativa per gli acquisti superiori alla cifra di 40.000 euro con il Responsabile di Prevenzione della Corruzione e con la funzione professionale dedicata, durante gli incontri con i referenti presso le strutture in cui si descrive la fase di programmazione, la tempistica, i criteri per individuare le priorità, gli strumenti utilizzati.

Il processo da anni è stato strutturato in modo più articolato con il coinvolgimento degli organi di governo di tutte le strutture che approvano con apposite delibere il piano degli acquisti. Inoltre, il processo è coordinato anche mediante i referenti appositi presso le strutture, con funzioni di raccordo con l’Area competente in materia di coordinamento degli acquisti. È emerso che laddove c’è una maggiore stabilità degli interlocutori la fase di programmazione è facilitata.

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

Monitoraggio:

nella seconda metà dell’anno il dirigente competente in materia di coordinamento degli acquisti e/o i suoi collaboratori invitano il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale in materia agli incontri di coordinamento con i referenti delle strutture in cui si illustra il sotto processo di programmazione.

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

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

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

Inoltre, nel mese di maggio 2020 ci sono stati due incontri con il Nucleo di Valutazione: una consueta seduta in cui l'Unità Anticorruzione e Trasparenza ha illustrato il piano di prevenzione della corruzione nel suo complesso; una seduta più informale e ristretta in cui è stato approfondito l'intero sistema di gestione del rischio dell'Ateneo, compresa la mappatura dei processi. Le slides presentate hanno posto a confronto il sistema previsto dall'allegato sulla gestione del rischio al PNA 2019 e il sistema dell'Ateneo, ai fini del dialogo sui tanti punti di coerenza, gli ambiti da migliorare e le criticità. Il Nucleo ha espresso apprezzamento per le metodologie utilizzate nel risk management, per la coerenza con la letteratura e le direttive nazionali, e auspica un graduale miglioramento nella descrizione e rappresentazione dei processi con strumenti informatici sempre più avanzati.

Nel 2021 a seguito di un incontro con il Nucleo sullo stato di avanzamento delle misure, sono state anche inviate alcune slides che illustrano il metodo con cui si decidono le priorità di intervento negli ambiti da sottoporre annualmente alla gestione del rischio e all'individuazione delle corrispondenti misure/obiettivi di performance da attuare nell'anno successivo.

Nel 2022, a seguito di una nuova composizione del Nucleo di Valutazione, è stato ripresentato e condiviso l'intero modello di gestione del rischio.

Risultati del monitoraggio delle misure attuate nell'anno 2022

In questa parte del paragrafo si descrivono sinteticamente i risultati del monitoraggio effettuato sulle misure di prevenzione attuate nell'anno 2022 e progettate negli anni precedenti a seguito dell'analisi del rischio.

Processo di finanziamento dei progetti di ricerca, internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo da parte di enti terzi (Ue, ExtraUe, Nazionali, Regionali).

Misura – Miglioramento della disponibilità delle informazioni che risiedono in diverse fonti interne non integrate, che aiutino a far emergere le competenze e le conoscenze scientifiche nell’ambito della ricerca per promuovere pari opportunità nell’accesso ai finanziamenti - Presidio di ARIC Ambito ricerca e finanziamenti competitivi in collaborazione con CESIA – Area dei servizi informatici.

- **Azione 1:** adozione di un modulo di un sistema informativo più ampio di integrazione delle risorse informative sulla ricerca, focalizzato per l’anno 2022 sui laboratori, attrezzature e infrastrutture (si veda obiettivo ARIC n. 17).
- **Azione 2:** analisi delle fonti informative esistenti in questo ambito.
- **Azione 3:** progettazione del flusso di formazioni.
- **Azione 4:** studio di fattibilità per progettare l’adozione di altri moduli.

L’analisi delle fonti previste dall’azione 2 ha fatto emergere la necessità di acquisire un applicativo dedicato alla gestione strutturata dei dati relativi ai laboratori, attrezzature e infrastrutture. Infatti le fonti preesistenti sono le informazioni pubblicate sui siti dipartimentali per mere finalità comunicative e pertanto non raccolte in modo strutturato, organico e omogeneo da parte di tutti i dipartimenti. È stata verificata l’idoneità di due moduli dedicati rispettivamente al censimento dei laboratori e delle attrezzature (sotto-moduli del modulo RM dell’applicativo IRIS fornito dal CINECA). Si è partiti analizzando il modulo “attrezzature”. Una commissione di docenti, supportati dal tecnico/informatico del CESIA, ha analizzato il flusso delle informazioni già contenuto nell’applicativo proposto e ha chiesto di sviluppare piccole modifiche/integrazioni necessarie per le esigenze dell’ateneo. Il modulo è stato messo in produzione ed è stato testato. La raccolta dei dati delle attrezzature presso le Strutture è stata completata il 30 settembre 2022. Nel secondo semestre è stata verificata l’idoneità del modulo dedicato al censimento dei laboratori. Infine si è concluso lo studio di fattibilità previsto dall’azione 4 ritenendo che nel 2023 non è sostenibile progettare altri moduli.

Attribuzione/utilizzo di spazi da parte di terzi (uso non temporaneo), con esclusione dei contratti di locazione in regime di mercato.

Misura - semplificazione e facilitazione dei flussi informativi – Prosecuzione - Presidio di APAT – Area del Patrimonio, in collaborazione con ARTEC per le relazioni con le imprese e gli spin-off, ARIC per le relazioni con gli accordi strategici per la ricerca, ABIS e AUTC rispettivamente per gli ambiti convenzionali in materia di bibliotecari e per la valutazione di idoneità degli spazi allo svolgimento delle attività con i terzi (avviata nel 2020 e riprogettata per gli anni 2021 e 2022).

La Misura del 2022 ha come obiettivo il miglioramento e affinamento della bozza di griglia di informazioni utili all’istruttoria, predisposta nel 2021 dal gruppo di lavoro inter aree, per approfondire le analisi e le valutazioni sull’equilibrio dei contributi di entrambi le parti, gli effetti in ambito gestionale e scientifico e far emergere: le caratteristiche giuridiche, economiche, di

governance del soggetto terzo, la natura del rapporto con l'Ateneo e con i proponenti, anche per prevenire potenziali conflitti di interessi.

- **Azione 1:** individuazione di modalità operative per raccogliere le informazioni in modo semplificato e agevole
- **Azione 2:** raccolta del feedback da parte di altre unità organizzative che operano nell'ambito della didattica, dei dipartimenti e in relazione anche al rapporto con le imprese
- **Azione 3:** progettazione e individuazione di strumenti di divulgazione della griglia (modello)
- **Azione 4:** divulgazione

La misura dal 2021 viene seguita dal gruppo di lavoro composto da Daniela Liuzzi (per UPCT e ABIS), Francesca Farnararo (per ARTEC), Milena Garofalo e Daniela Fodale (per ARIC), Daniele Riso e Antonella Aquilino (per APAT). Il gruppo è stato integrato nel 2022 con Carmen Carrera (per AUTC).

È stato raccolto il feedback, sulla bozza di griglia predisposta nel 2021, da parte di alcune unità organizzative che operano nell'ambito della didattica (AFORM – formazione post lauream), alcune che lavorano nell'ambito del rapporto con le imprese (ARTEC), e di un responsabile gestionale di un dipartimento, che ha dato il suo contributo anche sull'individuazione dei destinatari. Inoltre è stato utile il contributo di una componente di AUTC (Carmen Carrera) che ha ampliato la griglia di informazioni aggiungendo l'ambito di informazioni necessarie ai fini della valutazione dell'uso dello spazio (oltre quelle già individuate come ad esempio: valutazione della tipologia di terzo, della relazione con l'Ateneo, informazioni sugli organi e vita dell'ente terzo, incarichi, impatti fiscali, ecc.). Sono stati individuati i destinatari della diffusione ed è stata avviata la divulgazione: a fine anno 2022 sulla intranet e nell'anno 2023 in incontri informativi/formativi. Inoltre, mediante l'illustrazione del dirigente di APAT è stato avviato il collegamento con l'obiettivo 10 di Area, volto ad una maggiore regolamentazione del processo, considerato l'incremento di interesse per una maggiore conoscenza e controllo del patrimonio. Sono stati individuati gli elementi di collegamento con la regolamentazione, alcune finalità condivise sui cui il gruppo può dare il supporto nell'anno 2023 (esempio: trasparenza e equità: condizioni analoghe per tipologia di terzo; evitare di inserire in unico atto aspetti che non rientrano nell'operazione principale, durata proroga recesso, conflitto di interessi).

Sostegno all'avvio di attività imprenditoriali derivanti dalla ricerca di ateneo (start-up; spin-off).

Misura – Miglioramento della raccolta di informazioni e monitoraggio Presidio ARTEC – Area rapporti Imprese, Terza Missione e Comunicazione – in collaborazione con UPCT- Unità anticorruzione (attuata nel 2019 e in miglioramento continuo).

Il cruscotto di informazioni ampliato con la misura del 2021, nel 2022 è stato divulgato alle strutture dell'Ateneo nell'ottica di ricevere feedback e migliorare costantemente lo strumento, nonché per migliorare la trasparenza sostanziale sul funzionamento degli enti e sui ruoli esercitati, sia in fase di avvio che in fase di interazione fra Università ed enti.

- **Azione 1:** verifica del funzionamento del sistema informativo ampliato.
- **Azione 2:** preparazione dell'incontro di condivisione con le strutture.
- **Azione 3:** condivisione dei miglioramenti con le strutture.
- **Azione 4:** raccolta dei feedback.

I risultati ottenuti in questa misura continuano a rappresentare una best practice da diffondere e condividere il più possibile come esempio di misura che contemporaneamente semplifica le attività e fa emergere le informazioni che servono per ridurre i rischi.

È stata svolta la verifica del funzionamento del sistema informativo ampliato e sono state apportate alcune modifiche laddove sono stati rilevati degli errori. In questa occasione sono state fatte anche delle riflessioni per il miglioramento dell'obiettivo in relazione al periodo temporale dello svolgimento del monitoraggio per ottenere dati più recenti e attuali. Nel secondo semestre sono state poste le basi per avviare il miglioramento del periodo temporale e anche della attendibilità dei dati. I dati ora sono raccolti mediante banca dati esterna senza aspettare che siano caricati dal personale degli spin-off e start-up: già dalla fine del 2022 si possono elaborare i dati completi dell'anno precedente entro dicembre dell'anno successivo, invece che nel primo quadrimestre di due anni dopo. Inoltre è stato preparato l'incontro di condivisione e di raccolta del feedback con le strutture che si è realizzato in data 29 novembre 2022.

Processo di acquisizione lavori – Presidio AUTC – Area Edilizia e Sostenibilità – Contributo di APAP – Area Appalti e Approvvigionamenti e UPCT – Unità Anticorruzione

Misura - Comunità di pratiche - Partecipazione, sensibilizzazione, promozione dell'etica.

Prosegue la comunità di pratiche costituita nel 2018 fra persone che si occupano delle attività connesse ai processi di acquisizione dei lavori con ruoli e competenze diverse, attraverso incontri periodici programmati annualmente, per introdurre nel processo anche i profili dell'etica e della legalità, favorendo buone prassi che contribuiscano alla qualità dei lavori, anche in un'ottica di semplificazione e migliorando l'apprendimento collettivo.

- **Azione 1:** ricognizione e verifica di fattibilità di un ulteriore ampliamento delle persone che partecipano alla comunità e che ricoprono ruoli tecnici impegnati nel processo (in AUTC), in modo da rendere sempre più inclusivo il luogo di discussione e interazione.
- **Azione 2:** calendarizzazione e definizione dei temi da trattare nell'anno 2022.
- **Azione 3:** raccolta di dati e casistica per ogni incontro.
- **Azione 4:** preparazione materiale e istruttoria per affrontare la pratica.
- **Azione 5:** sintesi, sistemazione e condivisione dei risultati.

La comunità di pratiche, costituita nel 2018, rappresenta una best practice in cui è valorizzata l'integrazione di diverse competenze e pari professionalità, ed è in continua crescita. Tutte le azioni sono state completate efficacemente. Durante gli anni è migliorata per il coordinamento, l'ampliamento e la struttura.

È stato valutato se allargare la platea di discussione e partecipazione a tutti i tecnici dell'Area ATES (Area Tecnica Edilizia e Sostenibilità) preservando comunque le caratteristiche della comunità di pratiche, esperienza non gerarchica, di condivisione e crescita formativa. In questa fase si è ritenuto prematuro l'allargamento. Alla fine del primo semestre sono stati informati i nuovi ruoli che si sono avvicinati nel processo (nuovo dirigente AUTC e nuovo responsabile dell'unità gare lavori in APAP – Area Appalti e Approvvigionamenti) in modo da poter calendarizzare e definire i temi da trattare nell'anno.

La comunità di pratiche nel secondo semestre del 2022 si è concentrata nel lavoro di individuazione di parametri e indicatori qualitativi oltre che formali, che possono aiutare a valutare l'affidabilità dell'operatore economico al fine dell'elenco che si sta costituendo e del principio di rotazione (esempio: *benchmarking* interno o esterno con altri enti; organizzazione e trasparenza impresa; presenza di proroghe, riserve e varianti non fondate, rinunce a partecipazione a gara, capacità di creare valore per l'appaltante tramite stato avanzamenti lavori, presenza di vizi occulti nell'arco di un certo periodo di tempo dopo la fine dei lavori).

Processo di Tirocinio svolto dallo studente durante gli studi

Misura di partecipazione dell'utente – Presidio AFORM – Area della Didattica con il contributo del CESIA – Area Servizi Informatici, delle Aree di Campus e dello staff del Rettore e della Direzione Generale per la protezione dei dati.

Miglioramento e integrazione del questionario per rilevare la soddisfazione degli studenti sotto il profilo della qualità e far emergere eventuali comportamenti non etici, situazioni anomale e/o illegittime generate dal soggetto ospitante.

- **Azione 1:** studio di fattibilità per tutelare la riservatezza.
- **Azione 2:** fase di confronto con uffici e/o docenti che solitamente compongono questionari destinati agli utenti.
- **Azione 3:** progettazione del questionario integrato secondo le finalità descritte.
- **Azione 4:** elaborazione del prototipo in collaborazione con esperti presenti in Ateneo.

La valutazione finale sulla tutela dei dati personali ha condotto all'anonimato e al trattamento dei dati in modo aggregato per la parte relativa all'etica. Il questionario sarà accompagnato da un lavoro complessivo di sensibilizzazione delle studentesse e degli studenti sulla dignità, benessere, correttezza nei luoghi di studio e di lavoro. Le domande aggiunte al questionario in questi ambiti riguardano le discriminazioni, le violenze e minacce, il danno alla salute, comportamenti non etici e/o illegittimi. Il prototipo è stato prodotto tenendo conto delle linee guida europee sui temi dell'etica nei luoghi di lavoro.

Enti controllati e partecipati

Sviluppo di patti di integrità e trasparenza con gli enti partecipati- Presidio ARAG – Area Finanze e Partecipate in collaborazione con UPCT – Unità Professionale per la prevenzione della corruzione e trasparenza.

- **Azioni 1:** analisi delle risultanze della complessa ricognizione degli enti partecipati effettuata nel 2021 nell'ambito della misura specifica di contesto prevista dal Piano 2021–2023, finalizzata a individuare gli enti partecipati soggetti alla normativa sulla prevenzione della corruzione e trasparenza e le relative modalità di coinvolgimento.
- **Azione 2:** individuazione dei criteri di priorità in base alla natura dell'attività di interesse pubblico rilevante per l'Ateneo, o nei confronti dei quali si è esternalizzata un'attività "core"

e potenzialmente a rischio, o con i quali l'Ateneo svolge questo tipo di attività in comune mediante convenzione.

- **Azioni 3:** selezione degli enti con cui stipulare un protocollo di integrità e trasparenza sulla base dei criteri individuati.
- **Azione 4:** avvio della contrattazione per la stipula dei patti.

Il gruppo costituito da Antonella Mazza (UPCT), Elisabetta Adinolfi e Rosa Modarelli (ARAG – Settore Partecipazioni di Ateneo), nel 2022 ha analizzato i risultati della ricognizione fatta nel 2021 innanzi tutto distinguendo fra enti in house, enti in controllo, enti finanziati in modo rilevante dall'ateneo ed enti partecipati ma non finanziati in modo rilevante (a prescindere dalla natura giuridica dell'ente es: associazione, fondazione, consorzio). Oltre all'assetto in materia di prevenzione della corruzione dei singoli enti già esaminato nell'anno 2021, sono stati esaminati i possibili criteri di priorità:

- a) quanto è stretto il rapporto giuridico (con maggiore peso dell'ateneo nella governance) fra tipo di ente e l'Ateneo;
- b) entità del finanziamento (compresi anche eventuali contributi in senso ampio es: attribuzione spazi);
- c) natura delle attività potenzialmente a rischio o attività comuni mediante convenzioni;
- d) indice di solidità dell'ente (in base ad eventuali perdite in bilancio e erosione del capitale).

Il gruppo ha ritenuto di utilizzare i criteri a) e b) in base alle informazioni possedute e all'adeguatezza. Il criterio c) non è nella disponibilità del settore Partecipate. In conclusione la selezione degli enti è stata fatta in base al livello di legame con l'ateneo e all'entità dei rapporti di tipo economico-finanziario.

2.3.7 Misure generali

Incarichi extraistituzionali

L'Ateneo nell'anno 2013 adottò un nuovo "Regolamento incarichi extraistituzionali per il personale docente e ricercatore" i cui elementi salienti sono:

- nuovi principi in materia di stato giuridico introdotti dalla riforma Gelmini;
- specificazione delle attività consentite e delle incompatibilità di carattere generale sia per i professori a tempo pieno che per quelli a tempo definito;
- previsione di una disciplina del conflitto di interessi con le attività istituzionali;
- attribuzione della competenza al rilascio delle autorizzazioni a incarichi non didattici al Rettore su parere di una commissione istruttoria.

Il regolamento fu comunicato con una nota esplicativa a tutto il personale docente.

Nell'anno 2014 fu approvato il regolamento sugli incarichi extraistituzionali per il personale tecnico-amministrativo, i cui elementi salienti sono:

- la definizione del quadro delle attività incompatibili con lo status di dipendente pubblico;
- la disciplina riguardante il divieto di svolgimento di attività in conflitto di interesse, anche potenziale, e di concorrenza con l'Ateneo;

- il regime delle incompatibilità, delle attività soggette a preventiva autorizzazione e di quelle liberamente esercitabili, per il personale a tempo pieno;
- la definizione dei presupposti e criteri per il rilascio delle autorizzazioni, dei soggetti competenti a procedere, sulla base del nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, definito dallo Statuto di Ateneo;
- il richiamo alle norme vigenti, relativamente al procedimento di verifica e di controllo del regolare svolgimento delle attività extraistituzionali.

Anche questo regolamento fu comunicato 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

Durante l'anno 2014 sono state portate a termine le attività necessarie alla redazione del nuovo codice etico e di comportamento. L'Ateneo ha rispettato quanto disposto dalla delibera ANAC n. 75/2013 che auspicava che le amministrazioni, che hanno adottato codici etici sulla base di previsioni normative speciali, li integrassero nei codici di comportamento. Pertanto, è stato necessario un lavoro complesso che coordinasse e combinasse molte fonti normative, comprese la normativa speciale per le Università L. 240/2010 e la normativa nazionale generale del DPR. N.62/2013, rispettando gli ordinamenti e i diversi regimi delle categorie di personale interessato (personale docente e personale tecnico-amministrativo). Le attività sono state svolte da un gruppo lavoro costituito presso l'Area Persone e Organizzazione e coordinato dal Prorettore per il Personale in collaborazione con il responsabile della prevenzione della corruzione. Vi sono state riunioni costanti e periodiche in cui sono stati invitati di volta in volta anche dirigenti e funzionari delle aree amministrative interessate. Tenuto conto della necessità di garantire il più ampio coinvolgimento nel processo di elaborazione e condivisione dei contenuti del Codice da parte della comunità universitaria, processo avviato con la consultazione a procedura aperta dal 21.12.2013 al 31.01.2014, il testo elaborato dal gruppo lavoro è stato presentato e sottoposto per un parere a tutti gli organi e organismi di Ateneo interessati (Nucleo di valutazione, Organizzazioni sindacali, Consulta del personale tecnico-amministrativo, Consiglio degli studenti, Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, Consulta dei sostenitori, Coordinatori dei campus).

La diretta attuazione del codice di comportamento nazionale, maggiormente legata alla prevenzione della corruzione è espressa nella sezione "terza", che definisce gli obblighi di comportamento connessi all'attività gestionale e di servizio. Questa sezione in particolare, come tutti gli strumenti di prevenzione della corruzione, tende a creare un contesto sfavorevole alla corruzione intesa come mal governo, violazione di imparzialità e correttezza, favoritismo. L'applicazione delle norme contenute in questa sezione a tutti i soggetti che a vario titolo gestiscono servizi, compresi i collaboratori e i consulenti a qualsiasi titolo e i docenti, se pur compatibilmente con gli stati e ordinamenti giuridici particolari o con contesti contrattuali, ha richiesto anche un lavoro coordinato e complesso sulla modulistica.

Prima che il Codice entrasse in vigore è stato realizzato un piano di comunicazione sul portale di Ateneo, predisposto dagli uffici e condiviso con i prorettori. Subito dopo sono state inviate e-mail a tutto il personale con alcune note esplicative e con tutti i collegamenti on line e sulla rete intranet, comprensivi della modulistica. Successivamente e poco prima che entrasse in vigore il Codice, è

stata fatta una breve presentazione in aula da parte del responsabile delle prevenzione della corruzione, dell'unità professionale anticorruzione e dei funzionari dell'ufficio procedimenti disciplinari e del settore che si occupa del coordinamento degli acquisti: a tutti i responsabili gestionali delle strutture e ai dirigenti è stato illustrato sinteticamente l'iter dei lavori, la metodologia utilizzata, lo scopo della parte terza del Codice, maggiormente legata alla prevenzione della corruzione, le ragioni per cui questa parte si estende anche ai collaboratori e la modulistica da utilizzare. Questa prima presentazione è stata finalizzata a mettere nelle condizioni di operare immediatamente i ruoli di responsabilità coinvolti nella gestione.

Dal 2015 è stata avviata una formazione di base (frontale) per i neoassunti (vedi misura generale successiva sulla formazione).

Dal 2019 è in vigore una disciplina che a completamento delle disposizioni del Codice etico e di comportamento di cui al D.R. n.1408/2014, definisce una procedura più dettagliata in caso di eventuali violazioni dei principi e delle regole di comportamento in ambito della ricerca.

Il documento è stato sviluppato con il supporto rispettivamente degli uffici che si occupano del personale docente e del servizio giuridico dell'Area che cura i rapporti con le imprese e la terza missione, su impulso della Prorettrice del Personale e del Prorettore della Ricerca. Il risultato è stato un regolamento a cui rinvia l'art. 43 del vigente Codice etico e di comportamento (Violazioni del Codice – personale docente, ricercatore a tempo indeterminato e determinato, assistente). I prorettori hanno ritenuto prioritario avviare un percorso sulle prassi in tema di integrità della ricerca, senza aspettare le linee guida di ANAC settoriali annunciate che dovrebbero aprire una nuova stagione dei codici etici e di comportamento delle Università.

Il recente Decreto Legge 36 del 2022, integrando l'art.54 del Dlgs. 165/2001 ha previsto che il codice contenga una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione.

In attesa di una revisione complessiva del codice successiva alle linee guida settoriali di ANAC, l'ateneo bolognese, pur consapevole di avere già previsto fin dalla approvazione del codice nel 2014 una disciplina degli aspetti richiamati dalle recenti normative, nel 2023, cogliendo l'occasione proposta dal legislatore, integrerà il proprio codice per renderlo maggiormente aderente anche all'evoluzione della società e della normativa.

Conflitto di interessi e rapporti con i privati

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

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

A seguito dell'attività di controllo e consulenza sul conflitto di interessi e dei rapporti con i privati, è emersa la necessità di perfezionare gli obblighi informativi del dipendente in relazione alla comunicazione degli interessi finanziari alla partecipazione in enti privati ai sensi degli artt. 29, 30 e

31 del codice etico e di comportamento. Pertanto, quando il dipendente comunica i propri interessi finanziari o la sua partecipazione in enti privati, deve anche chiarire la natura dei rapporti di cui è a conoscenza fra gli enti stessi e l'Università di Bologna. La misura è stata avviata nell'anno 2016. Si prevede che in sede di revisione del codice etico e di comportamento (che avverrà a seguito delle linee guida settoriali dell'ANAC) la misura sia ulteriormente dettagliata e specificata.

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, descritte nei risultati del monitoraggio delle misure/obiettivi di performance implementate dal 2018 in poi (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).

Negli anni 2023 - 2025, in occasione della formazione mirata e differenziata erogata gradualmente dall'unità professionale anticorruzione e rivolta a gruppi professionali, si continuerà a sviluppare la sensibilizzazione sul tema. Parallelamente il tema è trattato nei corsi di formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo neoassunto (vedi punto successivo sulla formazione).

Formazione del personale

La formazione del personale è una misura indispensabile per promuovere la cultura dell'etica, dell'integrità, della professionalità, valori di base fondamentali all'origine di comportamenti utili a favorire un sistema pubblico di qualità e a prevenire i rischi corruttivi e di cattiva gestione. La gestione del programma formativo individuato, nonché l'effettiva fruizione da parte del personale destinatario, è per competenza presidiato dal Dirigente del Personale che riferisce periodicamente lo stato di attuazione al Responsabile della prevenzione della corruzione. La progettazione è effettuata dagli uffici dell'Area del Personale in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione, tenendo conto delle risorse dedicate.

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

Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti

La formazione generale rivolta a tutti i dipendenti contribuisce alla diffusione di una cultura civica ed etica e favorisce comportamenti consapevoli e responsabili in un'amministrazione che, oltre a gestire risorse pubbliche, ha finalità istituzionali di gran rilievo e interesse generale. Dal 2013 prosegue la formazione a distanza che consente una prima formazione diffusa in un ente di notevoli dimensioni.

Dall'anno 2014 all'anno 2016 tutto il personale tecnico-amministrativo è stato chiamato in formazione a distanza almeno una volta.

Dal 2017 al 2020 è stata erogata la formazione a distanza del personale di nuova assunzione (tecnici-amministrativi, docenti e ricercatori), tramite apposita comunicazione di invito a svolgere il percorso entro due mesi dall'assunzione.

Dal 2021 è erogata la formazione a distanza progettata e definita nel 2020 secondo i contenuti aggiornati all'interno della Rete Integrità e Trasparenza della regione Emilia–Romagna. Il percorso con formazione e-learning ha come finalità la diffusione allargata delle regole etiche e del rispetto della legalità e riguarda prevalentemente la normativa anticorruzione, le strategie, gli attori e le responsabilità, la gestione del rischio.

Il corso a distanza appena descritto è stato acquisito gratuitamente dalla Regione, è destinato al personale tecnico-amministrativo di nuova assunzione e dura 4 ore.

Nell'anno 2022 i partecipanti sono stati 215.

Nell'anno 2023 il corso sarà erogato mediante piattaforma dell'Ateneo (anziché mediante piattaforma della Regione) ed esteso anche al personale tecnico-amministrativo che in passato non è riuscito ad accogliere l'invito di partecipazione.

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 2022 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 2022 sono stati formati 135 partecipanti con un modulo di 1 ora di lezione frontale erogata in due edizioni in presenza e a distanza mediante la piattaforma Microsoft Teams.

Entrambi le formazioni, e-learning e frontale, descritte proseguono nel triennio 2023 – 2025.

Inoltre nel **2023** sarà organizzata la **giornata della trasparenza** su “Etica, trasparenza e media” che sarà un evento formativo rivolto a tutto il personale.

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.

Dal 2013 prosegue la formazione esterna avanzata, obbligatoria e continua per il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'unità professionale in materia di anticorruzione; dal 2017 ad essa è affiancata la formazione esterna su trasparenza e FOIA delle unità specialistiche e professionali relative.

Dal 2019 proseguono sperimentazione di iniziative in cui tematiche specialistiche di ambiti di attività a rischio sono approfondite in collegamento con gli aggiornamenti in materia di prevenzione della corruzione (a titolo di esempio: offerta economicamente vantaggiosa in ambito appalti di lavoro;

conseguenze della segnalazione dell'illecito nel procedimento disciplinare; regime pubblicistico e privatistico degli accordi).

Permane l'esigenza di formazione specifica interna e/o esterna che utilizzi anche moduli formativi con contenuti professionali e aggiornati sulle materie legate alle attività maggiormente esposte al rischio di corruzione, comprensivi del collegamento con gli aggiornamenti in materia di prevenzione della corruzione.

Negli anni 2023–2025 continuerà la Formazione obbligatoria esterna avanzata per il Responsabile della prevenzione della corruzione e la referente gestionale in materia di anticorruzione sull'aggiornamento delle politiche nazionali, in ambiti specifici a rischio e in ambiti legati alla gestione del rischio e alla integrazione con tutte le strategie che comportano miglioramenti organizzativi (esempio: controllo di gestione, performance, valutazione, ecc.); proseguirà inoltre la formazione sulla trasparenza e accesso generalizzato FOIA delle funzioni specialistiche e professionali relative.

Formazione mirata e differenziata

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

Dall'anno 2017 i numerosi incontri organizzati dai gruppi di lavoro sulla mappatura dei processi e di gestione del rischio creano apprendimento interattivo nella forma di focus – group, anche grazie al fatto che i gruppi sono coordinati dalla referente gestionale in materia di anticorruzione, che da un lato può trasferire ai colleghi le conoscenze sulle strategie nazionali e locali di prevenzione, dall'altro consente una partecipazione attiva e concreta alle tematiche etiche correlate alle funzioni specifiche svolte nei processi.

Il vigente PNA del 2019, richiamato anche dal PNA del 2022 in corso di definizione, 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. Anche a questo fine, dall'anno 2019 è stata avviata la formazione erogata dalla referente gestionale in materia di anticorruzione e rivolta a gruppi professionali impegnati su ambiti e processi affini, in modo da favorire l'interazione in aula secondo un approccio concreto, rispettando la specificità dei contesti.

Nel 2022 all'interno della Formazione sui "Finanziamenti competitivi per la ricerca" rivolta al personale che svolge attività in questo ambito, è stato erogato un modulo di 2 ore all'interno del percorso modulare avanzato per i manager della ricerca. L'intervento "Prevenzione della corruzione come sistema di etica e qualità pubblica" è stato focalizzato sulla strategia generale, sulla gestione del rischio come processo di conoscenza per migliorare la qualità della gestione e della performance pubblica: hanno partecipato 41 persone.

Nel 2022 è stata erogato un corso in house di 11 ore destinato al personale dell'Area Appalti e Approvvigionamenti (27 partecipanti) con la finalità di approfondire i ruoli e le varie fasi del processo approvvigionamenti con riferimento a specifici aspetti tecnici, giuridici ed economico-finanziari.

Nel 2022 è proseguita inoltre la formazione periodica erogata da personale esperto dell'Area Appalti e Approvvigionamenti (le cui attività sono strettamente connesse all'ambito di prevenzione alla corruzione). Le iniziative sono state rivolte a tutti coloro che nelle strutture e nelle aree dell'ateneo si occupano del processo di acquisti. In tre diversi corsi sono stati trattati gli istituti giuridici degli appalti che hanno anche la funzione di favorire la tutela dell'interesse pubblico, la concorrenza e la trasparenza, per un totale di 571 partecipazioni.

Nel 2023 sarà erogato un modulo formativo su etica e conflitto di interessi all'interno della formazione complessiva programmata per l'albo di commissari fra cui sono individuati con priorità i componenti delle Commissioni di selezione del personale tecnico-amministrativo, come previsto nell'Allegato Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance (Allegato 5.10).

La formazione per gruppi professionali proseguirà nel triennio 2023 - 2025.

In conclusione, negli anni 2023-2025 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

I criteri per l'attuazione del principio della rotazione sono individuati dal Dirigente del Personale e dal Direttore generale.

Con riferimento agli incarichi dirigenziali, l'Ateneo in questi anni ha proseguito il processo di rotazione della dirigenza, anche nell'ambito del processo di riorganizzazione delle Aree dell'amministrazione generale.

Nel corso del 2022 è stata innanzitutto conclusa la procedura per l'individuazione del dirigente dell'Area che si occupa dell'edilizia e della sostenibilità, resasi vacante in conseguenza dell'aspettativa del dirigente precedentemente titolare dell'incarico. Per questa ragione in questa posizione è stato assunto un dirigente a tempo determinato.

Nell'Area Appalti e Approvvigionamenti, a seguito di una procedura di interpello interna deserta, si è ritenuto necessario l'attivazione di una procedura concorsuale a tempo indeterminato, a conclusione del periodo di copertura della posizione con una dirigenza tempo a determinato.

Nel corso del 2022 l'Ateneo ha avviato un processo di riorganizzazione delle Aree amministrative in più fasi nel corso dell'anno che sarà implementato con l'attivazione del nuovo assetto a decorrere dall'1.01.2023. Per l'individuazione dei dirigenti sono quindi state avviate diverse procedure di interpello che hanno portato complessivamente, con la conclusione del 2022, alla rotazione di 9 dirigenti (che si aggiunge alla posizione rinnovata nell'ambito della edilizia e sostenibilità) sui 13 effettivamente in servizio in Ateneo al 31.12.2022.

Con riguardo alle altre strutture apicali (es. Dipartimenti, Strutture autonome) dove sono presenti i 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 di procedure già in uso, idonee a contemperare la corretta e trasparente gestione dei processi organizzativi con lo sviluppo professionale del personale coinvolto. Tale approccio contribuisce, inoltre, a generare mobilità del personale, compresa quella 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 quelle sugli incarichi di responsabilità del personale TA, secondo le 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 31.12.2022, in modo da allineare le scadenze di tutti gli incarichi.

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

In sostanza c'è un discreto ricambio di posizioni professionali mediante un sistema di mobilità che tiene 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.

Pur confermando i principi sopra richiamati, poiché permangono nell'amministrazione dei ruoli caratterizzati da una elevata concentrazione di responsabilità, si è convenuto di avviare una forma di rotazione funzionale. A partire dal 2017, per il ruolo di Responsabile Amministrativo Gestionale di Dipartimento – RAGD, è stata prevista l'adozione di un sistema di rinnovi periodici nell'incarico. Il processo ha previsto l'acquisizione, da parte dei titolari coinvolti, della disponibilità ad assumere incarichi diversi nell'ambito dell'Ateneo, in modo da contemperare l'esigenza di rotazione con quella di sviluppo professionale delle professionalità presenti.

Nel 2022 si è verificato l'avvicendamento su 6 posizioni di Responsabile amministrativo gestionale di Dipartimento ed è stata individuata nell'ultimo mese dell'anno una titolare aggiuntiva in sostituzione di un'assenza prolungata. Sui Centri interdipartimentali nel 2022 si è verificato l'avvicendamento su 2 posizioni di Responsabile amministrativo gestionale di altra struttura ed è stata individuata nell'ultimo semestre dell'anno una titolare aggiuntiva in sostituzione di un'assenza prolungata. Sul Sistema Museale di Ateneo, da inizio 2022 è stato individuato un nuovo responsabile amministrativo gestionale a seguito della cessazione del precedente titolare.

Complessivamente, dal 2017 ad oggi sono cambiati i titolari di 36 incarichi come Responsabile amministrativo gestionale su 51 attuali strutture (Dipartimenti, Centri interdipartimentali di ricerca e aree di service, strutture di servizio previste dall'art. 25 dello Statuto di Ateneo).

È già stato comunicato che nel corso del 2023 saranno sottoposti a rotazione tutti i Responsabili amministrativo gestionale che ricoprono l'incarico da più di 6 anni sulla stessa struttura ad eccezione di due casi prossimi alla cessazione dal servizio.

A livello più generale, si è sviluppato un modello finalizzato all'attivazione di aree/unità di service centrale a favore delle strutture. Questa soluzione organizzativa permette, laddove adottata, una diversa ripartizione delle responsabilità sulle attività, in quanto le responsabilità e le funzioni ad oggi assicurate dai Responsabili gestionali dei Dipartimenti RAGD delle strutture interessate dal cambiamento si modificano in funzioni di secondo livello in ambiti specifici. Analogamente, nel modello finalizzato all'attivazione di aree di service globale a favore delle strutture, il RAGD viene identificato nella figura di primo livello (dirigenziale) dell'area di service.

Per i restanti ruoli di responsabilità, laddove permangano le esigenze di garantire continuità dell'attività amministrativa e gestionale, funzionali al consolidamento dell'organizzazione delle strutture, si adotta il sistema di conferma dei titolari alla scadenza con adeguata motivazione.

Rotazione straordinaria

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

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

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

conoscenza, per i reati di natura corruttiva, al proprio superiore gerarchico, al Dirigente del Personale e al Direttore generale.

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

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

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

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

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

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

Premessa

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

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

Agevolazione e rafforzamento dell'istruttoria

- Prima di concludere l'istruttoria, gli uffici che supportano il conferimento o il mantenimento dell'incarico dirigenziale, di vertice (Area del Personale APOS) o di amministratore in enti di diritto privato in controllo pubblico (Area Finanza e Partecipate ARAG) fanno i seguenti accertamenti.
- Gli uffici chiedono all'interessato oltre alla dichiarazione che attesta la causa di inconferibilità e incompatibilità, anche l'elenco di eventuali incarichi di qualsiasi natura presso enti pubblici o privati e l'elenco di eventuali condanne penali per i reati contro la pubblica amministrazione previsti al capo I del titolo II del codice penale;
- nei casi in cui i dirigenti o il direttore generale dichiarino altri incarichi, gli uffici competenti in materia di enti partecipati esprimono un parere in base alle informazioni e conoscenze possedute sulla natura dell'ente partecipato e sul ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato;
- gli uffici che supportano il conferimento o il mantenimento dell'incarico, si esprimono sulla assenza di cause di incompatibilità e inconferibilità anche in base alle informazioni raccolte da altri uffici che detengono le informazioni e in particolare dagli uffici competenti in materia di enti partecipati;
- le informazioni sono condivise fra le Aree interessate e con il responsabile della prevenzione della corruzione;
- gli uffici conservano agli atti la motivazione giuridica e di fatto che attesta l'assenza di causa di inconferibilità o incompatibilità, e nei casi di incarichi presso enti partecipati, fanno emergere sinteticamente anche la natura del ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato presso l'ente privato;
- in una fase immediatamente successiva e distinta rispetto al perfezionamento degli incarichi seguiranno i consueti obblighi di pubblicazione.

Gli uffici nel corso dell'anno 2023 sperimentano forme semplificate di raccolta dei dati contenuti nelle dichiarazioni, coerenti anche con gli obblighi di pubblicazioni.

Dirigenti responsabili:
Area del Personale (per il conferimento degli incarichi del Direttore generale e di natura dirigenziale).
Area Finanza e Partecipate (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 2023 – 2025 si verifica l'efficacia delle misure e si valuta l'eventuale aggiornamento.

Monitoraggio:

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

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

Dall'anno 2014 il dirigente dell'Area competente sugli appalti condivide con il personale interessato, su appositi spazi virtuali, schemi tipo per inserire nei bandi di gara o negli atti funzionalizzati agli affidamenti, la previsione dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'università per il triennio successivo alla cessazione del rapporto. La misura obbligatoria (prevista anche nel Piano Nazionale) 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, predispose 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 e le recenti riforme normative del 2017 che estendono espressamente l'applicazione dell'istituto anche ai docenti:

- 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 funzione 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.

Negli anni 2023 - 2025 si verifica l'efficacia del sistema.

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

Organizzazione e flusso delle informazioni

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

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

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

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

Monitoraggio:

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

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

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

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

<https://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 in Home Page, denominata "Amministrazione Trasparente": www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente

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

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

Nel caso di informazioni, dati o documenti già pubblicati in altre parti del sito istituzionale, al fine di evitare una duplicazione dei contenuti, sono inseriti i collegamenti ipertestuali alle diverse sezioni del sito (esempio: Bandi di concorso, Bandi di gara, ecc.). In generale i contenuti riportano oltre

all'indicazione dell'anno e del periodo di riferimento, anche la data di pubblicazione e dei successivi aggiornamenti. La sezione è aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto e riutilizzabile, nel rispetto dei principi di integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e fruibilità, conformità ai documenti originali.

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

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

- Organizzazione - Rubrica personale, uffici e persone; Curricula Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione e di governo;
- Consulenti e collaboratori - Incarichi di collaborazione e di consulenza affidati a soggetti esterni, Contratti di didattica, Assegni di ricerca, Incarichi di formazione per il personale tecnico-amministrativo;
- Personale - Curricula Posizioni Organizzative in essere e cessate; Curricula Titolari incarichi Dirigenziali;
- Contrattazione collettiva e integrativa – Banca Dati ARAN;
- Bandi di concorso - Personale tecnico-amministrativo e personale docente; Scorrimento idonei nei concorsi per personale tecnico-amministrativo;
- Provvedimenti – la pubblicazione dei dati avviene manualmente; tuttavia è stata avviata una modalità di protocollazione attraverso l'inserimento di una apposita annotazione nel protocollo informatico per i provvedimenti oggetto di pubblicazione, nella prospettiva di una informatizzazione del flusso;
- Bandi di gara e contratti - Pubblicazioni inerenti i dati previsti dall'art.1 comma 32 della Legge n. 190/2012 (art. 37, comma 1 lett. a) del novellato d.lgs. 33/2013 nelle modalità previste dall'Autorità nazionale anticorruzione (formato xml). A partire dal mese di gennaio 2022 è stata avviata la pubblicazione delle determinazioni a contrarre di forniture e servizi di importo inferiore a 40.000 euro con graduale estensione a tutte le Aree e strutture di Ateneo, mediante un flusso informatizzato di dati attraverso l'applicativo RDA-Web;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici - Borse dottorato di ricerca attive, Borse di mobilità e tirocini all'estero, Borse di ricerca;
- Opere pubbliche – Tempi, costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche mediante collegamento diretto alla Banca Dati delle Pubbliche Amministrazioni OpenBDAP;
- Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati – Collegamento alla Banca Dati "BasiDati" dell'Agenzia per l'Italia Digitale e alla piattaforma OpenData dell'Università di Bologna; Obiettivi di accessibilità, collegamento a Banca Dati AGID.

La durata ordinaria della pubblicazione rimane fissata in 5 anni decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di pubblicazione (art. 8, comma 3 del D.lgs. 33/2013), fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi (es. art. 14, comma 2 e art. 15, comma 4) e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali e sulla durata della pubblicazione collegata agli effetti

degli atti pubblicati. Trascorso il quinquennio o i diversi termini stabiliti, i dati, i documenti e le informazioni non devono essere più conservati nella sezione archivio.

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

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

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

A supporto dei referenti e di tutto il personale coinvolto, è disponibile all'interno della rete "Intranet" di Ateneo, un'apposita sezione denominata "Trasparenza e diritto di accesso" accessibile a tutto il personale universitario: intranet.unibo.it/Ateneo/Pagine/TrasparenzaDirittoAccesso.aspx

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.

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 dai portatori di interessi.

I dati ulteriori oggetto di pubblicazione, sono rappresentati nell'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.11) e sono consultabili all'interno della sezione Amministrazione trasparente:

www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/dati-ulteriori/dati-ulteriori

L'Ateneo dispone inoltre 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 Google Analytics):

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

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 <https://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.

Giornata della Trasparenza

Nel 2023 sarà organizzata la giornata della trasparenza su etica, trasparenza e media che sarà un evento formativo rivolto a tutto il personale (si veda paragrafo 2.3.7– Formazione generale).

2.3.9 Misure specifiche di contesto

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

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

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

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

CAMPUS E SEDI ESTERE

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

Figura 9 – Campus e sedi estere.

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

I Dipartimenti

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

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

Figura 10 – Dipartimenti.

Le Scuole

Le Scuole sono strutture organizzative di coordinamento e di raccordo tra i Dipartimenti che vi partecipano per le esigenze di razionalizzazione, supporto e gestione dell’offerta formativa di

¹ Il Dipartimento di Medicina Specialistica, Diagnostica e Sperimentale - DIMES è incorporato all’interno del Dipartimento di Scienze Mediche e Chirurgiche – DIMEC a decorrere dal 01/01/2023 e contemporaneamente disattivato.

riferimento. Presso ogni Scuola è istituita una Commissione paritetica docenti – componente studentesca che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l’offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio.

SCUOLA

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

Figura 11 – Scuole.

Presso l’Università di Bologna sono attivi inoltre 16 Centri di ricerca e Formazione e 7 Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI). I centri promuovono la collaborazione tra ricercatori appartenenti alle aree disciplinari dei Dipartimenti coinvolti nei rispettivi Centri, alcuni dotati di specifici laboratori per lo svolgimento dell’attività di ricerca.

CENTRI DI RICERCA E FORMAZIONE

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

Figura 12 – Strutture interdipartimentali di ricerca e/o formazione.

CIRI

- Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Aerospaziale - Aerospace
- Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Agroalimentare
- Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Edilizia e Costruzioni
- Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Ricerca Industriale Fonti Rinnovabili, Ambiente, Mare ed Energia FRAME

Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI ICT

Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Meccanica Avanzata e Materiali

Centro Interdipartimentale di Ricerca Industriale - CIRI Scienze della Vita e Tecnologie per la Salute

Figura 13 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale.

ISTITUTI

Istituto di Studi Superiori - ISS

Collegio Superiore

Istituto di Studi Avanzati - ISA

Figura 14 – Istituto di Studi Superiori.

BIBLIOTECHE E MUSEI

Sistema Bibliotecario di Ateneo - SBA

Biblioteca Universitaria di Bologna - BUB

Sistema Museale di Ateneo - SMA

Archivio Storico

Figura 15 – Biblioteche, musei e Archivio Storico.

Centro Linguistico d'Ateneo - CLA

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

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

Centro per l'innovazione didattica

Figura 16 – Centri di Ateneo.

STRUTTURE SANITARIE

Clinica Odontoiatrica

Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile"

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

Amministrazione generale

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

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

Secondo il Regolamento di Organizzazione vigente, l'Ateneo riconosce un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli. Le unità organizzative sono di primo, secondo e terzo livello

secondo una scala decrescente che rappresenta la complessità gestita e i livelli gerarchici presenti. Le unità di primo livello possono articolarsi in unità di terzo livello, anche senza prevedere unità di secondo livello. Le unità di terzo livello non possono prevedere ulteriori articolazioni.

Nell'amministrazione generale il primo livello è costituito dalle Aree dirigenziali (Figura 19), mentre nelle Strutture coincide con la Direzione della Struttura.

Il Direttore generale, sulla base degli indirizzi degli Organi Accademici, d'intesa con Dirigenti e presidenti dei Consigli di Campus, definisce le regole, gli standard comuni e i modelli per organizzare in modo omogeneo e coerente il funzionamento dei servizi tecnici amministrativi, definendo come debbano essere ripartiti i servizi tra l'amministrazione generale e le altre componenti organizzative dell'Ateneo e le strutture.

L'amministrazione generale presidia i servizi tecnici e amministrativi, gestisce i servizi a supporto della didattica e della ricerca 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 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.

Si specifica che con decorrenza 1° gennaio 2023, l'assetto delle aree dirigenziali – come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di novembre 2022 – è stato rivisto a seguito di una ridefinizione delle competenze. Viene quindi riportato l'organigramma dell'amministrazione generale al 31.12.22 (Figura 18) e al 1.1.2023 (Figura 19), per dare conto dei cambiamenti organizzativi intervenuti. Il riassetto delle aree è stato definito a seguito di precise linee di indirizzo assegnate dal Rettore al Direttore generale nel PIAO 2022-24 nelle quali si indicava di *“valutare l'assetto organizzativo dell'Ateneo e intervenire per ottimizzare l'efficienza dell'amministrazione, con la raccomandazione di chiarire le competenze e i ruoli delle diverse aree dell'Ateneo”*. Più in generale l'azione di migliorare l'efficienza dall'amministrazione proposta dal Rettore persegue il fine ultimo di incrementare il Valore Pubblico prodotto dall'Ateneo.

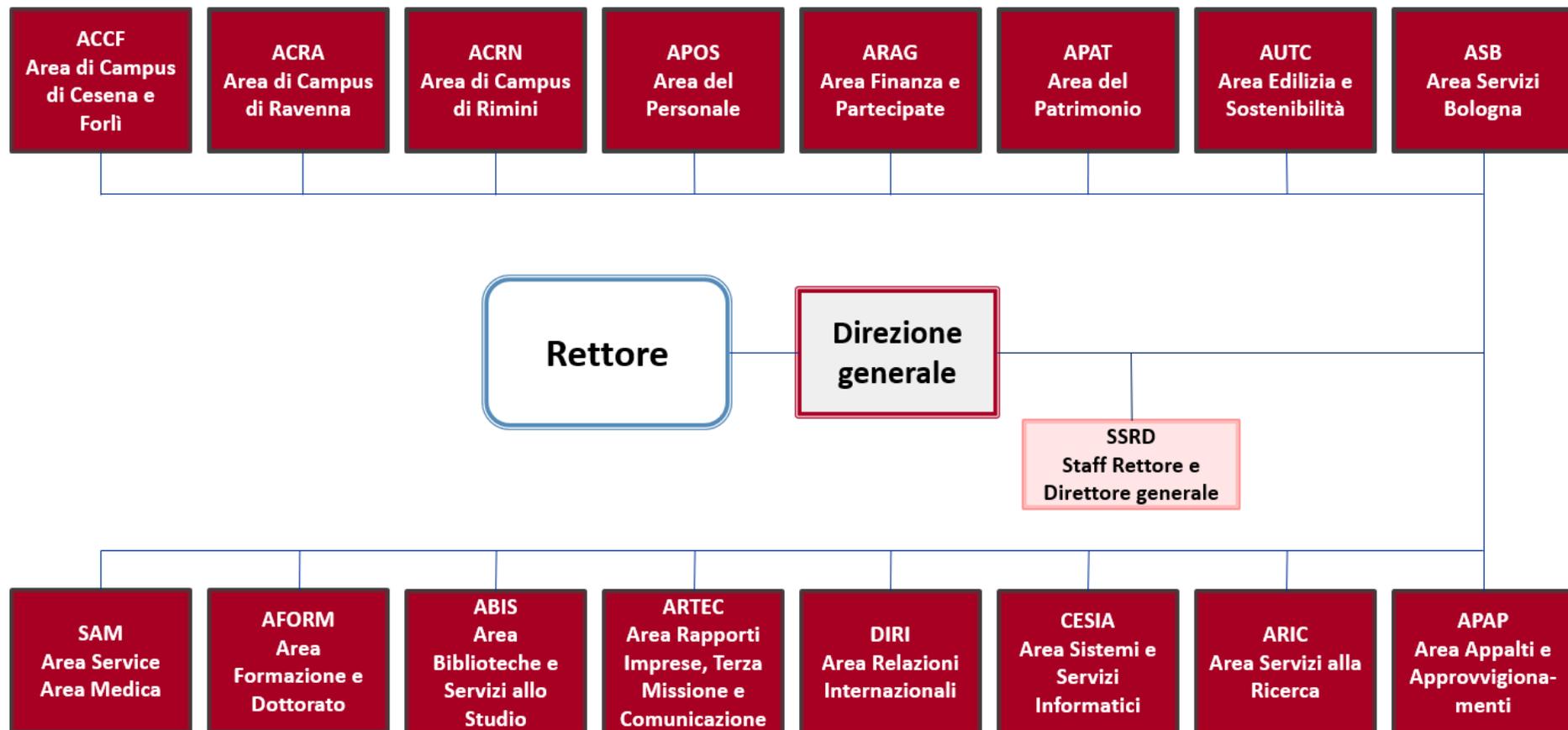


Figura 18 – Organigramma amministrazione generale al 31/12/2022.

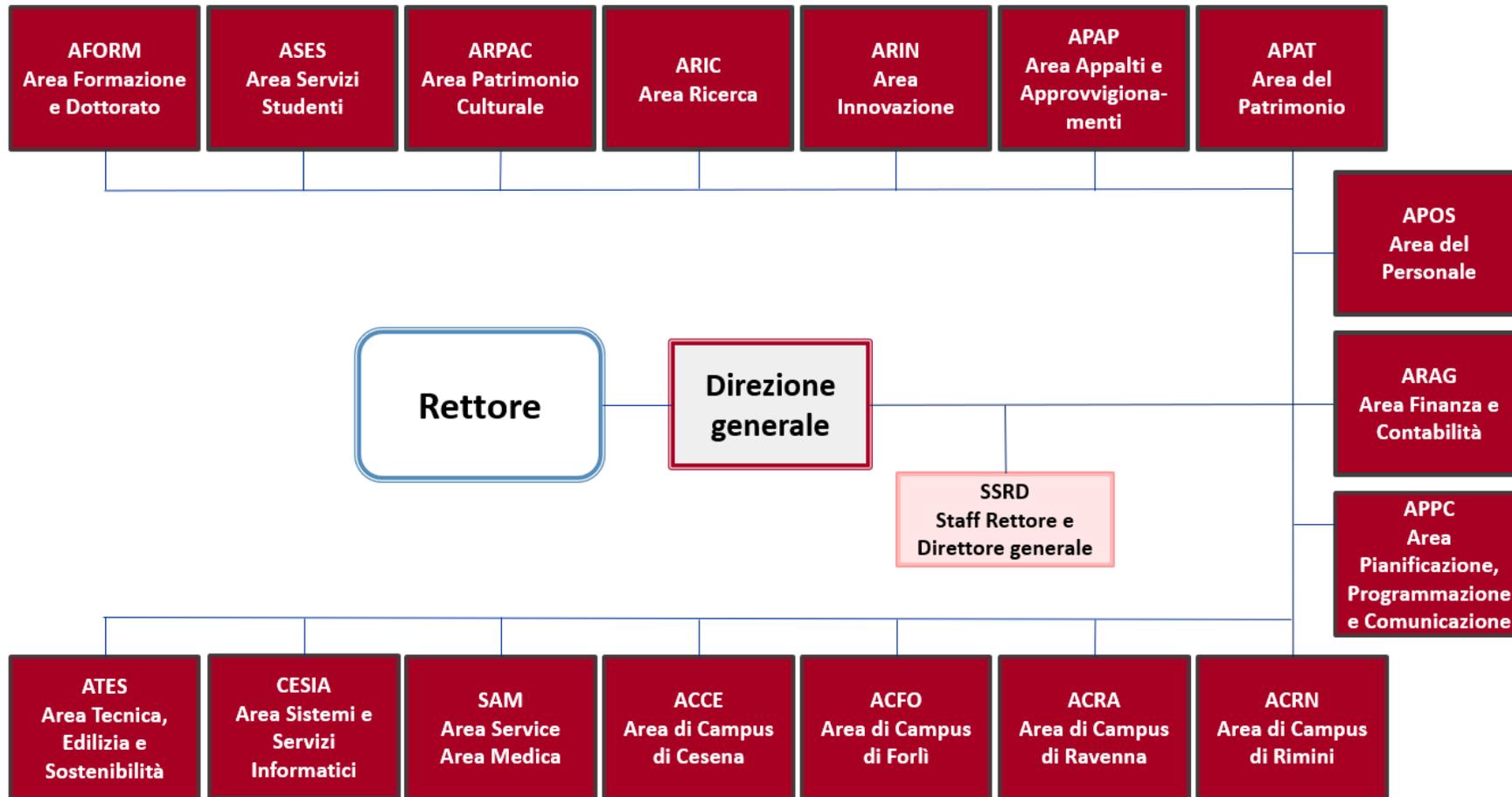


Figura 19 - Organigramma amministrazione generale dal 01/01/2023.

Nelle Aree dirigenziali nell'assetto al 31.12.2022 la numerosità media del personale tecnico-amministrativo (d'ora in poi TA) era di 119 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative al netto delle co-assegnazioni interne). Ora, nell'assetto all'1.1.2023, la numerosità media del personale TA nelle Aree dirigenziali è di 111 unità.

La numerosità media del personale TA dei Settori (Unità Organizzative di secondo livello) è rimasta invariata pari a 12 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative laddove presenti), e così pure la numerosità media del personale TA degli Uffici (Unità Organizzative di terzo livello) pari a 5 unità. Nei Dipartimenti i servizi tecnico-amministrativi sono organizzati per ambiti omogenei:

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

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

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

Nei Dipartimenti la numerosità media del personale tecnico-amministrativo è di 32 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative, laddove presenti).

Graduazione delle posizioni dirigenziali

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

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

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

Graduazione delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo

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

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

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

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

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

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

3.2 Organizzazione del lavoro agile

L'Ateneo di Bologna, a partire dall'esperienza di lavoro agile emergenziale vissuta durante il periodo di emergenza sanitaria, ha avviato una riflessione al suo interno per definire le linee di sviluppo e di adozione più incisive del lavoro agile.

La Pubblica Amministrazione sta vivendo, infatti, un processo di cambiamento profondo e articolato che presuppone di innovare i propri processi, di migliorare la qualità dei servizi offerti e di incrementare il proprio grado di efficienza e trasparenza.

Per dare corpo a tali cambiamenti, l'Ateneo di Bologna intende valorizzare il proprio capitale umano, rafforzare la capacità di *management*, rivedere i processi operativi e gli strumenti di gestione, ricercare costantemente nuove modalità di erogazione dei servizi, anche ampliando l'uso delle tecnologie.

Partendo da questi assunti, l'Ateneo di Bologna investe nel lavoro agile, non abbandonando però le forme del telelavoro domiciliare (a giornate o a ore) e del lavoro decentrato nei centri satellite, essendo questi tutti strumenti complementari alla prestazione in presenza:

- Lavoro agile (smart working);
- Telelavoro domiciliare a giornate;
- Telelavoro domiciliare a ore;
- Lavoro decentrato nei centri satellite.

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro da remoto

L'Ateneo di Bologna, a partire dal 2017, ha adottato lo strumento del telelavoro domiciliare quale forma di conciliazione vita-lavoro, disciplinato da un accordo integrativo redatto d'intesa con le parti sindacali. I contratti di telelavoro attivati nella fase precedente all'emergenza sanitaria, a seguito di due bandi, erano pari a 39 ed erano esclusivamente orientati a dare una risposta a colleghi con particolari esigenze conciliative, sulla base di specifici progetti di telelavoro e quale esito di bandi annuali. Contestualmente è stato adottato il lavoro decentrato nei centri satellite, che ha dato la possibilità per il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo di svolgere la propria prestazione presso sedi dell'Ateneo o di altri enti sul territorio ritenute adeguate.

Le postazioni di lavoro ad oggi individuate sono le seguenti:

- Campus di Forlì n. 9 postazioni;
- Campus di Cesena n. 6 postazioni;
- Campus di Rimini n. 5 postazioni;
- Campus di Ravenna n. 4 postazioni;
- Sede di Imola n. 3 postazioni;
- Sede di Fano n. 2 postazioni;
- Università di Ferrara: sono in corso le interlocuzioni per pervenire a un accordo per il lavoro decentrato a Ferrara.

Con la sopravvenuta emergenza sanitaria, si è assistito a una straordinaria accelerazione che ha portato a lavorare da remoto – nella prima fase e con la formula del lavoro agile emergenziale – pressoché la totalità del personale TA dell'Ateneo.

Questa esigenza non prevista ha dato impulso alla messa a sistema di strumenti abilitanti il lavoro da remoto e ad una riflessione allargata ed estesa sulle tipologie di attività che possono essere svolte da remoto.

Nella fase emergenziale, l'Ateneo ha deciso di non avvalersi della previsione di legge che avrebbe consentito ai lavoratori e lavoratrici in ambito pubblico - impegnati su attività che richiedono la presenza - di percepire il trattamento retributivo in assenza di prestazione lavorativa; viceversa, con un impegno straordinario di riqualificazione e formazione, tutte le persone dedicate a tali attività sono state adibite a nuovi ambiti lavorativi.

Tale scelta rispondeva alla volontà di non escludere, a priori, nessun profilo professionale e nessuna persona da forme di lavoro da remoto.

L'Ateneo di Bologna non ha effettuato una mappatura centralizzata delle attività telelavorabili proprio al fine di promuovere un cambiamento culturale, da parte dei responsabili di struttura, a pensare diversamente servizi e processi e attività funzionali alla loro erogazione, distinguendo tra attività che possono essere svolte esclusivamente in presenza e attività per le quali è possibile un parziale lavoro da remoto. Si ritiene che per ogni profilo professionale possa essere individuata una percentuale - anche se minima in considerazione del fatto che ciò non può in nessun modo contrastare con le esigenze organizzative - di attività espletabili in modalità remota.

3.2.1 Modalità attuative: sintesi delle scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile

Sulla base dell'esperienza sviluppata durante la fase emergenziale, l'Ateneo ha avviato un percorso che prevede la messa a sistema del lavoro agile, distinguendolo dal telelavoro domiciliare:

Telelavoro domiciliare

Si tratta di una modalità di lavoro da remoto che mira a dare una risposta ad esigenze conciliative del personale ma con una platea di destinatari estremamente ampliata rispetto al passato, con rilevanti impatti anche sull'organizzazione del lavoro. Non si tratta più di una misura prevista per le situazioni di maggior criticità, ma uno strumento conciliativo a disposizione di tutte le persone che hanno esigenze, anche contingenti, di una più agevole organizzazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Il telelavoro viene prestato nel rispetto delle disposizioni sull'orario di lavoro attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa che comporta l'effettuazione della prestazione nel domicilio indicato dal dipendente. Sulla base di questa scelta organizzativa, è stato redatto, di intesa con le parti sindacali, un Accordo per la disciplina del Telelavoro domiciliare, che introduce modalità e caratteristiche evolute rispetto alla precedente esperienza, con particolare riferimento a:

- a) ampliamento dei criteri previsti per l'accesso;
- b) previsione di telelavoro fruibile a giornate (predeterminate nel progetto individuale o flessibili, in base agli accordi con il proprio responsabile) oppure a ore (anche in questo caso predeterminate nel progetto individuale o flessibili, sulla base del numero di ore previsto nel contratto individuale). Tale previsione ha significativamente aumentando la flessibilità di utilizzo e di conseguenza la fruibilità di tale modalità lavorativa, soprattutto per quei profili professionali caratterizzati da attività quotidiane in presenza, ma anche da attività di back

office che possono essere svolte da remoto in autonomia e pianificate in fasce orarie personalizzabili;

- c) procedura di partecipazione al bando informatizzata e semplificata senza produzione di atti a carico del personale.

Lavoro agile (smart working)

Nel corso del 2020 è stata avviata una prima azione propedeutica all'adozione del lavoro agile (smart working). A partire da giugno 2020, infatti, sono stati individuati su base volontaria e previa formazione di base, 74 colleghi appartenenti a 4 strutture di Ateneo (diverse per dimensioni, processi gestiti e configurazione organizzativa) che hanno testato il sistema di pianificazione delle attività e di definizione degli obiettivi quale elemento distintivo e fondante lo smart working. La fase di test, che si è svolta ad invarianza di condizione contrattuali per il personale coinvolto, ha portato ad una prima base di analisi necessaria per implementare questa modalità innovativa di lavoro da remoto. Parallelamente, si è avviato un tavolo tecnico con le parti sindacali che ha affrontato le fasi di graduale implementazione dello strumento, concordando l'avvio di una sperimentazione dello smart working per il 2021 su tutti gli elementi che lo caratterizzano. Per questo, nel corso del 2021, sono stati individuati i colleghi che – all'interno delle strutture che hanno partecipato alla fase di test (con integrazione di una filiera tecnica a presidio dei laboratori di un ulteriore dipartimento) – hanno aderito alla sperimentazione, sottoscrivendo un accordo di smart working per tutto il 2021, confermato per l'anno 2022. Questa fase sperimentale ha permesso di traghettare l'Ateneo verso l'adozione più estesa dello smart working e di consolidare la formazione a supporto dello stesso.

Per il 2023, come evidenziato per la fase di sviluppo, è prevista l'estensione dello smart working a tutte le strutture di Ateneo, con una previsione massima di 450 accordi complessivi. L'estensione sarà supportata, come per gli anni precedenti, da percorsi formativi ad hoc, sia per i responsabili ai vari livelli che per gli smart workers.

3.2.2 Soggetti, processi e strumenti

3.2.2.1 Telelavoro domiciliare

Soggetti coinvolti: Personale tecnico-amministrativo; i Responsabili di struttura e i responsabili di posizioni organizzative di natura gestionale di secondo e terzo livello sono coinvolti nella definizione del progetto di telelavoro.

Strutture: potenzialmente tutte le strutture di Ateneo in cui afferisce il personale avente diritto allo strumento del telelavoro.

Processi e strumenti: dotazioni informatiche di Ateneo e sistemi di gestione delle presenze aggiornati con le nuove modalità di telelavoro. Modalità di verifica della sicurezza del domicilio in capo al datore di lavoro.

3.2.2.2 Smart working:

Soggetti coinvolti: Personale tecnico-amministrativo. I Responsabili di struttura e responsabili di posizioni organizzative di natura gestionale di secondo e terzo livello: sono i soggetti coinvolti nella pianificazione delle attività e nella definizione degli obiettivi, quali elementi di misurazione della prestazione lavorativa. Sono inoltre i soggetti che valutano le professionalità con le caratteristiche idonee a lavorare in smart working.

Strutture: in fase di primo avvio, sono state interessate dalla sperimentazione 5 strutture di Ateneo – 2 aree amministrative e 3 strutture dipartimentali (di cui una limitatamente alla filiera dei servizi tecnici di laboratorio)

Processi e strumenti: dotazioni informatiche di Ateneo; responsabilità sulla sicurezza dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa in capo al lavoratore, sulla base di una check list predisposta dall’Ente.

3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile

Il piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile è articolato in tre fasi distinte.

Fase di avvio

La fase di avvio (2021) ha coinciso con le azioni illustrate nei precedenti paragrafi e sinteticamente prevede le seguenti numerosità:

- telelavoro “evoluto” con emanazione di tre bandi tra fine 2020 e fine 2021 (platea indicativa di destinatari di circa 700 persone);
- sperimentazione smart working: coinvolgimento di circa 60 persone nella fase di sperimentazione.

Nel corso del 2021 e nei primi mesi del 2022, l’amministrazione ha proceduto ad un’analisi di alcune dimensioni, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l’implementazione del lavoro, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, attraverso specifici focus group che hanno coinvolto i partecipanti alla sperimentazione, si sono approfondite alcune dimensioni:

- **Dimensione organizzativa:** sono state osservate l’organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all’interno dei gruppi e le prassi (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.). Particolare attenzione è stata rivolta all’analisi del benessere organizzativo per comprendere l’impatto che l’introduzione del lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra i membri dell’amministrazione. Anche a partire dall’analisi degli esiti della sperimentazione, si è dato un impulso alla prima creazione di spazi di lavoro condivisi, ottimizzando le postazioni con la fornitura di *docking station* e la realizzazione di alcuni spazi comuni per chi è in smart working. Come azione abilitante, a livello complessivo, per il progressivo consolidamento del lavoro agile, si segnala anche il forte impulso che l’Ateneo sta promuovendo per la definizione di obiettivi di performance organizzativa, che interesserà tutte le strutture e tutti i titolari di incarico di responsabilità.
- **Dimensione professionale:** è stata indagata sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l’innovazione e l’uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all’analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi. È fondamentale conoscere le persone in possesso di determinate competenze che possono facilitare l’implementazione e la diffusione del lavoro agile, in primo luogo competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto organizzarsi, gestione del tempo) e competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie).

Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, verranno progettati adeguati percorsi di formazione. Si specifica che, a inizio 2022 e a supporto dell'estensione progressiva del lavoro agile, l'Ateneo ha erogato uno specifico percorso formativo dedicato ai Responsabili di tutte le strutture di Ateneo (Dirigenti, Direttori, Presidenti), articolato in 4 moduli formativi e con l'obiettivo di condividere la mappa del cambiamento connessa all'introduzione del lavoro agile (dal punto di vista culturale, gestionale, organizzativo e tecnologico). Tale percorso è stato considerato propedeutico e necessario per poter poi avviare lo smart working nelle singole strutture, secondo il piano di sviluppo illustrato a seguire. Si evidenzia inoltre che il percorso di definizione di obiettivi di performance organizzativa per tutte le strutture di Ateneo, come illustrato nel punto precedente, sarà supportato preliminarmente da un percorso formativo dedicato al lavoro per obiettivi che avrà come target di destinatari tutto il personale con responsabilità ai vari livelli organizzativi.

- **Dimensione digitale:** sono stati verificati e sono in fase di approfondimento vari aspetti, quali:
 - disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN6;
 - funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
 - disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- **Dimensione economico-finanziaria:** è in corso una prima valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti (esempio per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative, di processi, di modalità di erogazione dei servizi).

Fase di sviluppo intermedio

Entrata a regime del telelavoro domiciliare e avvio diffuso dello smart working, sulla base delle risultanze della fase sperimentale. La fase di sviluppo intermedio ha interessato la seconda parte dell'anno 2022. La fase di sviluppo intermedio ha comportato:

- a) per il telelavoro domiciliare: piena copertura delle esigenze conciliative espresse dal personale tecnico-amministrativo di Ateneo, con l'emanazione, in particolare, di un bando per un totale di 1500 postazioni di telelavoro e la diffusione di una circolare interna sulla gestione delle giornate di telelavoro domiciliare in relazione alle situazioni conciliative
- b) La fine della fase sperimentale dello smart working e avvio effettivo della misura organizzativa, prevedendo la sottoscrizione di accordi di smart working a altre 19 strutture, in aggiunta alle 5 che hanno partecipato alla sperimentazione. Si sono attivati complessivamente, in base alle richieste e alle indicazioni dei Responsabili di Struttura, ulteriori 82 contratti di SW, per un totale di 130 contratti.

Fase di sviluppo avanzato

A partire dall'anno 2023, entrata a regime e consolidamento del lavoro agile. Il consolidamento, consisterà nell'estensione a tutte le strutture di Ateneo e con una platea massima di circa 450 accordi complessivi, a cui si aggiungeranno i circa 1.500 contratti di telelavoro domiciliare, oltre a un numero non programmabile di progetti telelavoro extra bando, attivabili per rispondere a esigenze conciliative di particolare rilevanza perché legati allo stato di salute della persona e/o per supportare genitori con figli sotto i 12 anni e di progetti ad hoc attivabili per eventuali casi Covid, cosiddetto telelavoro flash.

3.2.4 Indicatori di monitoraggio

Le fasi descritte rappresentano la gradualità di adozione del lavoro agile in Ateneo, al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori.

A tal fine vengono recepiti gli **indicatori minimi** introdotti nel 2022 e da monitorare nel corso 2023 in coerenza con le linee guida sul piano integrato di organizzazione e attività.

Tali indicatori saranno monitorati con riferimento alle fasi di sviluppo intermedio e avanzato delle modalità di lavoro agile in Ateneo.

Azione organizzativa agile					Indicatori azioni organizzative agili					Aggiornamento 2022
Descrizione Azione	Resp. o Unità Organizzativa Responsabile	Unità Organizzative coinvolte	Contributors	Tempi	Dimensione	Formula	Baseline	Target atteso	Fonte	
Regolamentazione/ accordo Smart Working	Area Personale - Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione	Tutte le UO di Ateneo	Unità di processo Relazioni Sindacali	In base all'approvazione del nuovo CCNL	Organizzativa	Si/no	Linee guida DG - eventuale regolamentazione ulteriore da prevedere a seguito del CCNL	si	Area Personale	/
Acquisizione supporti digitali per smart workers	Area del Personale /Area Sistemi e Servizi Informatici/Strutture dipartimentali	Dipartimenti e Aree AG	Area Sistemi e Servizi Informatici	fine 2022	Informatica	N.supporti/N. smart workers	copertura 100% (58 smartworkers)	copertura 100% (smartworkers previsti circa 250)	Area Sistemi e Servizi Informatici	Supporti: n. PC forniti nel 2022: 84 (ulteriori 57 già forniti in precedenza). Smartphones per connessione: 84 forniti nel 2022 (57 già forniti in precedenza). /N. smart workers attivi nel 2022: 139 (comprende attivi dalla sperimentazione del 2021 e attivati nel 2022). Copertura 100% smartworkers
Acquisizione supporti digitali per telelavoratori	Area del Personale /Area Sistemi e Servizi Informatici/Strutture dipartimentali	Dipartimenti e Aree AG	Area Sistemi e Servizi Informatici	fine 2022	Informatica	n.supporti/nr telelavoratori	565	100% del personale con contratto di TLL (previsti circa 1500 colleghi)	Area Sistemi e Servizi Informatici	Supporti: n. PC forniti nel 2022: 544 . (ulteriori 1179 già forniti in precedenza). Dispositivi per connessione: 139 forniti nel 2022, (ulteriori 181 già forniti in precedenza). N. telelavoratori attivi nel 2022: 1723 . Copertura: 100% delle richieste pervenute
Formazione competenze sul lavoro agile dei Dirigenti/Responsabili di Struttura	Area Personale - Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione	Tutte le strutture di Ateneo	Area del Personale	fine 2023	Formativa	N. persone formate/n. di responsabili destinatari dei corsi	destinatari 58 - partecipazione circa del 45%	almeno il 70% dei responsabili di struttura formati	Area Personale	/
Formazione competenze sul lavoro agile dei Responsabili di II e III livello e del personale in SW	Area Personale - Settore Sviluppo Organizzativo e Formazione	Tutte le strutture in SW	Formatori Esterni	fine 2022	Formativa	N. personale in smart working/n. personale totale previsto per lo SW	100% del personale in SW (58 colleghi formati, compresi i responsabili)	100% del personale che firmerà il contratto di SW (circa 250 persone)	Area Personale	Formazione in corso. Tutti hanno fatto almeno un corso (100%)

Tabella 6 – Indicatori di monitoraggio lavoro agile.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.3.1 Descrizione del processo per la definizione della programmazione annuale

Il processo di programmazione del **personale docente** prevede le seguenti fasi:

1. delibera del Consiglio di Amministrazione di distribuzione dei punti organico e dei posti dei Piani Straordinari attribuiti dal MUR all'Ateneo, con l'indicazione della quota per tecnici – amministrativi, della quota per tecnici dedicati ai laboratori di didattica e di ricerca (che viene attribuita ai Dipartimenti in maniera proporzionale alle cessazioni dell'anno precedente), della quota per docenti e ricercatori e della quota indivisa a disposizione del Consiglio per: prestati ai Dipartimenti, chiamate dirette, chiamate dall'estero, operazioni di incentivazione dei Dipartimenti, eventuali altre operazioni strategiche.
I punti organico per i Dipartimenti vengono ripartiti in base ad un modello premiale che tiene conto delle cessazioni, oltre ai vincoli di sistema previsti dalle vigenti disposizioni di legge (almeno 20% esterni; rapporto RTD/PO). Eventuali posizioni da Piani Straordinari verranno riconsiderate nel prossimo aggiornamento del presente piano.
2. delibera del Dipartimento di programmazione annuale, sulla base dei punti organico complessivi nella propria disponibilità e delle assegnazioni sul Piano Straordinario da DM 445/2022 (Piani Straordinari Reclutamento Personale Universitario 2022-2026). La delibera annuale comprende anche un eventuale reclutamento di tecnici a supporto della didattica e/o della ricerca e di amministrativi a valere sulla disponibilità riconosciuta al Dipartimento, ferma restando la gestione centrale della selezione e delle graduatorie secondo le attuali procedure. Nella delibera annuale i Dipartimenti formulano anche eventuali richieste riferite alle operazioni di reclutamento per le quali sono previsti incentivi in base alle linee guida di Ateneo.
3. delibera del Consiglio di Amministrazione che, acquisite le delibere dei Dipartimenti, verificati i vincoli di sistema e la capacità assunzionale complessivamente disponibile, tenuto conto delle risorse finanziarie destinabili al reclutamento, autorizza il reclutamento stesso.

Il processo di programmazione del **personale tecnico-amministrativo** prevede le seguenti fasi:

1. invio ai dirigenti delle aree dell'amministrazione generale di una scheda per la rilevazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo per il triennio di riferimento. La scheda è compilata con l'indicazione della tipologia di fabbisogno, se mantenimento o funzionamento dell'organizzazione o supporto alle azioni di discontinuità, la motivazione del fabbisogno, le attività da presidiare e l'unità organizzativa di destinazione. Alla scheda viene allegato un dettaglio delle cessazioni con l'indicazione dei nominativi, dell'area funzionale e della categoria del personale che cesserà nel triennio di riferimento;
2. incontri con i Direttori di Dipartimento, anche attraverso il Delegato del Rettore alla razionalizzazione dei processi, in cui si sottopone al Direttore l'organizzazione gestionale del dipartimento per condividere l'assetto attuale e futuro delle afferenze del personale tecnico-amministrativo, nonché le cessazioni previste, così da rilevare il fabbisogno di personale tecnico-amministrativo;
3. interlocuzione con il tavolo delle politiche linguistiche per il recepimento del fabbisogno di reclutamento del personale CEL;

4. in base all'istruttoria di cui ai punti precedenti, alle unità di personale con profilo amministrativo a valere sulla disponibilità di punti organico riconosciuta al Dipartimento e ad una valutazione dei carichi di lavoro dei Dipartimenti e delle Aree, individuazione da parte del Direttore generale e del Prorettore al Personale delle priorità di reclutamento;
5. delibera del Consiglio di Amministrazione di distribuzione dei punti organico attribuiti dal MUR all'Ateneo, con l'indicazione della quota per tecnici-amministrativi e della quota per tecnici dedicati ai laboratori di didattica e di ricerca (che viene attribuita ai Dipartimenti in maniera corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente). Il Consiglio di Amministrazione delibera gli ambiti di reclutamento prioritari.

3.3.2 Consistenza organico

Al fine di disporre di un quadro complessivo utile alla programmazione, vengono di seguito riportati i dati del personale in servizio al 31 dicembre di ogni anno suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo. Per quest'ultimo viene offerto un ulteriore focus in base alla tipologia di contratto, a tempo indeterminato o determinato.

Consistenza organico personale Docente e Ricercatore

Ruolo		2018	2019	2020	2021	2022
I Fascia	PO Professore ordinario	687	733	773	827	865
II Fascia	PA Professore associato	1.065	1.184	1.248	1.351	1.472
Ricercatori	RU Ricercatore a tempo indeterminato	596	469	336	253	192
	RD Ricercatore a tempo determinato A	157	141	219	265	296
	RD Ricercatore a tempo determinato B	238	275	278	306	338
TOTALE		2.743	2.802	2.854	3002	3.163

Tabella 7 – Serie storica Personale Docente.

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

Consistenza organico personale Tecnico-Amministrativo

Ruolo		2018	2019	2020	2021	2022
Dirigenti	DG	1	1	1	1	1
	DIR	14	13	13	13	15
	DC			2	3	2
Totale		15	14	16	17	18
Lettori e collaboratori linguistici	CEL	66	64	65	64	71
	CD				4	4
	LC	7	7	4	4	2
Totale		73	71	69	72	77
Personale tecnico amministrativo	B	315	288	267	227	192
	C	1.404	1.448	1.450	1.409	1.427
	D	954	970	972	1114	1.270
	EP	165	172	168	169	167
Totale		2.838	2.878	2.857	2.919	3.056
TOTALE		2.926	2.963	2.942	3.008	3.151

Tabella 8 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo.

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

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

		2018	2019	2020	2021	2022
	DIR	14	13	13	13	15
Totale		14	13	13	13	15
Lettori e collaboratori linguistici	Cat. CEL	66	64	65	64	71
	Cat. LC	7	7	4	4	2
Totale		73	71	69	68	73
Personale tecnico-amministrativo	Cat. B	315	288	267	227	192
	Cat. C	1.381	1.401	1.403	1.334	1.343
	Cat. D	922	934	928	1.098	1.227
	Cat. EP	165	172	168	169	167
Totale		2.783	2.795	2.766	2.828	2.929
TOTALE		2.870	2.879	2.848	2.909	3.017

Tabella 9 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato.

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

		2018	2019	2020	2021	2022
Personale a termine	Cat B					
	Cat. CEL				4	4
	Cat. C	23	47	47	75	84
	Cat. D	32	36	44	16	43
	Cat. EP					
	Cat. DC			2	3	2
	Cat. EP	1	1	1	1	1
TOTALE		56	84	94	99	134

Tabella 10 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato.

Consistenza organico personale per Unità organizzativa al 31/12/2022

Amministrazione generale	TA
ABIS - AREA BIBLIOTECHE E SERVIZI ALLO STUDIO	243
AFORM - AREA FORMAZIONE E DOTTORATO	281
APAP - AREA APPALTI E APPROVVIGIONAMENTI	36
APAT - AREA DEL PATRIMONIO	21
APOS - AREA DEL PERSONALE	143
ARAG - AREA FINANZA E PARTECIPATE	100
ARIC - AREA SERVIZI ALLA RICERCA	81
ARTEC - AREA RAPPORTI IMPRESE, TERZA MISSIONE E COMUNICAZIONE	70
ASB - AREA SERVIZI BOLOGNA	115
ATES - AREA EDILIZIA E SOSTENIBILITÀ	97
CESIA - AREA SISTEMI E SERVIZI INFORMATICI	156
DIRI - AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI	39
SAM - AREA SERVICE AREA MEDICA	164
SSRD - STAFF RETTORE E DIRETTORE GENERALE	104
ACCF - AREA DI CAMPUS DI CESENA E FORLÌ	179
ACRA - AREA DI CAMPUS DI RAVENNA	63
ACRN - AREA DI CAMPUS DI RIMINI	88
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA*	28
Totale complessivo	2.008

Tabella 11 – Consistenza del Personale TA nelle aree dell'amministrazione generale.

*comprende il personale in comando, in assegnazione temporanea e in UPCT (Unità professionale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza).

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

Dipartimenti	DOC	TA
BIGEA - DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOLOGICHE, GEOLOGICHE E AMBIENTALI	86	38
CHIM - DIPARTIMENTO DI CHIMICA "GIACOMO CIAMICIAN"	90	35
CHIMIND - DIPARTIMENTO DI CHIMICA INDUSTRIALE "TOSO MONTANARI"	69	28
DA - DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA	60	13
DAR - DIPARTIMENTO DELLE ARTI	90	23
DBC - DIPARTIMENTO DI BENI CULTURALI	57	12
DEI - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE "GUGLIELMO MARCONI"	126	38
DIBINEM - DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOMEDICHE E NEUROMOTORIE	147	54
DICAM - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, CHIMICA, AMBIENTALE E DEI MATERIALI	114	46
DIFA - DIPARTIMENTO DI FISICA E ASTRONOMIA "AUGUSTO RIGHI"	140	42
DIMEC - DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE E CHIRURGICHE	140	28
DIMES - DIPARTIMENTO DI MEDICINA SPECIALISTICA, DIAGNOSTICA E SPERIMENTALE	154	42
DIMEVET - DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE VETERINARIE	119	77
DIN - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE	106	37
DISA - DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI	107	14
DISCI - DIPARTIMENTO DI STORIA CULTURE CIVILTA'	108	54
DISI - DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA	101	18
DISTAL - DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE AGRO-ALIMENTARI	163	115
DIT - DIPARTIMENTO DI INTERPRETAZIONE E TRADUZIONE	53	21
DSE - DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE	105	12
DSG - DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE	161	12
EDU - DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE "GIOVANNI MARIA BERTIN"	81	28
FABIT - DIPARTIMENTO DI FARMACIA E BIOTECNOLOGIE	120	44
FICLIT - DIPARTIMENTO DI FILOLOGIA CLASSICA E ITALIANISTICA	75	16
FILCOM - DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA E COMUNICAZIONE	60	28
LILEC - DIPARTIMENTO DI LINGUE, LETTERATURE E CULTURE MODERNE	63	54
MAT - DIPARTIMENTO DI MATEMATICA	100	12
PSI - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA "RENZO CANESTRARI"	68	17
QUVI - DIPARTIMENTO DI SCIENZE PER LA QUALITA' DELLA VITA	47	9
SDE - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E DIRITTO DELL'ECONOMIA	64	13
SPS - DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	107	16
STAT - DIPARTIMENTO DI SCIENZE STATISTICHE "PAOLO FORTUNATI"	86	18
Totale complessivo	3.163	1.017

Tabella 12 – Consistenza del Personale TA e Docente nei Dipartimenti.

Strutture ex art 25 e ss	TA
A.U.B. - AZIENDA AGRARIA	19
ARCES - CENTRO DI RICERCA SUI SISTEMI ELETTRONICI PER L'INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI "ERCOLE DE CASTRO"	8
BUB - BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DI BOLOGNA	29
CENTRO DI ATENEIO PER LA TUTELA E PROMOZIONE DELLA SALUTE E SICUREZZA	22
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER INSTITUTE ON HEALTHY PLANET	2
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER RESEARCH INSTITUTE FOR HUMAN-CENTERED ARTIFICIAL INTELLIGENCE - (ALMA AI)	4
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER RESEARCH INSTITUTE ON GLOBAL CHALLENGES AND CLIMATE CHANGE (ALMA CLIMATE)	3
CILDIC - CENTRO LABORATORI DI DIDATTICA CHIMICA	4
CRIFSP - CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE SUL SETTORE PUBBLICO	12
ISS - ISTITUTO DI STUDI SUPERIORI	4
SMA - SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO	19
Totale complessivo	126

Tabella 13 – Consistenza del personale TA Strutture ex. Art. 25.

3.3.3 Programmazione strategica delle risorse umane

3.3.3.1 Vincoli normativi e di spesa

Il reclutamento del personale universitario è sottoposto a stringenti vincoli normativi, legati ad indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e alle cessazioni dell'anno precedente, e a vincoli sulla proporzionalità della consistenza del personale docente e ricercatore. Il dettaglio della normativa di riferimento è consultabile all'Allegato 5.13.

Inoltre, la programmazione del personale è predisposta in coerenza con le risorse economiche destinate al reclutamento di personale del budget di previsione 2023-2025 approvato in Consiglio di Amministrazione il 20/12/2022, sia per quel che riguarda il personale con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato.

A tal proposito si evidenzia che, per effetto delle assegnazioni aggiuntive dai Piani straordinari di reclutamento di personale universitario 2022-2026, la programmazione del reclutamento sui punti organico previsti è stata riparametrata, sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico-amministrativo.

Inoltre, le risorse destinate all'attivazione di contratti a tempo determinato sono state significativamente ridotte a favore del reclutamento di unità di personale con contratto a tempo indeterminato.

3.3.3.2 Previsioni cessazioni – analisi quantitativa

Si riporta di seguito l'analisi quantitativa delle cessazioni del personale e i relativi punti organico liberati. L'analisi offre un quadro di riferimento per l'anno 2022 e la previsione del triennio di riferimento della programmazione (2023-2025), distinguendo le cessazioni previste per limiti di età da quelle stimate.

Previsioni cessazioni personale Docente e Ricercatore

RUOLO	Tipo uscita		2022	2023	2024	2025
PO Totale			27	37	38	36
I Fascia	PO	limiti d'età		23	24	22
	PO	stima		14	14	14
PA Totale			20	28	26	31
II Fascia	PA	limiti d'età		12	10	15
	PA	stima		16	16	16
RU Totale			10	8	15	12
Ricercatori	RU	limiti d'età		4	11	8
	RU	stima		4	4	4
Totale complessivo			57	73	79	79
di cui totale limiti d'età				39	45	45
di cui totale altri motivi/stima				34	34	34

Tabella 14 – Previsione cessazioni personale Docente.

Fonte: Elaborazione dati di SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione aggiornati a dicembre 2022.

Tipo di uscita: limite d'età - limite d'età e mantenimento in servizio; stima - viene considerata la media delle uscite per altri motivi calcolati sul triennio 2020 -2022.

Previsione cessazioni espressa in punti organico del personale Docente e Ricercatore

RUOLO		2022	2023	2024	2025
I Fascia	PO	27	37	38	36
II Fascia	PA	14	19,6	18,2	21,7
Ricercatori	RU	5	4	7,5	6
Totale complessivo		46	60,6	63,7	63,7

Tabella 15 – Previsione cessazioni personale Docente espressa in punti organico.

Il calcolo viene effettuato secondo i seguenti parametri: PO – Professore ordinario I fascia = 1 punto organico; PA – Professore associato II fascia = 0,7 punti organico; RU – Ricercatore a tempo indeterminato = 0,5 punti organico.

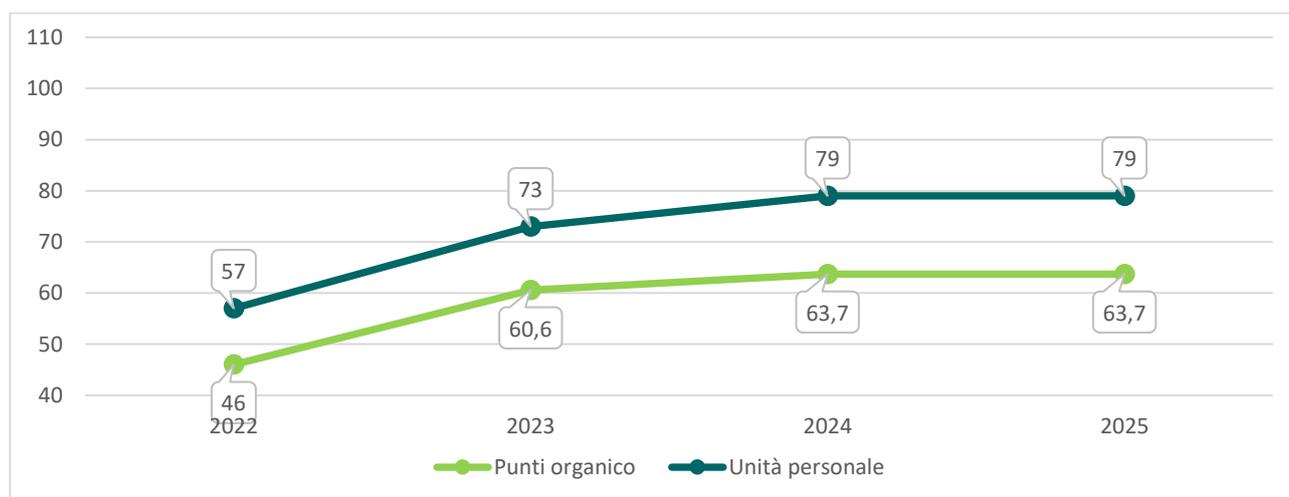


Figura 20 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale docente in punti organico e unità.

Previsione cessazioni Personale Tecnico-Amministrativo

Di seguito l'analisi delle cessazioni del personale tecnico-amministrativo suddiviso in base alla tipologia contrattuale (tempo indeterminato o determinato).

Tempo indeterminato

Tipo uscita		2022	2023	2024	2025
Totale B		27	15	17	23
Cat B	limiti d'età		5	7	13
	stima		10	10	10
Totale C		76	71	69	78
Cat C	limiti d'età		20	18	27
	stima		51	51	51
Totale D		40	40	36	42
Cat D	limiti d'età		10	6	12
	stima		30	30	30
Totale EP		9	4	7	6
Cat EP	limiti d'età		0	3	2
	stima		4	4	4
Totale DIR		0	0	0	0
Cat DIR	limiti d'età				
	stima				
Totale CEL e LC		2	5	2	5
Cat CEL e LC	limiti d'età		5	2	5
	stima				
Totale complessivo		154	135	131	154
di cui totale limiti d'età			40	36	59
di cui totale altri motivi/stima			95	95	95

Tabella 16 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato per categoria.

Fonte: Elaborazione dati di SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Settore performance organizzativa e programmazione del personale.

Tipo di uscita: limite d'età - limite d'età e mantenimento in servizio; stima - viene considerata la media delle uscite per altri motivi calcolati sul triennio 2020-2022.

Tempo determinato

	2022	2023	2024	2025
Cessazione della proroga per tempo determinato	1	2	29	82
Cessazione per passaggio ad altro ruolo	58	14		
Dimissioni	11	4		
Scadenza contratto dirigente	2	1		1
Totale complessivo	72	21	29	83

Tabella 17 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato per categoria.

Fonte: Rielaborazioni dati di PersonaleWeb.

Per il 2022 vengono considerati gli effettivi motivi di cessazione, mentre per il triennio 2023-2025 viene considerata la scadenza ultima del contratto come motivo della cessazione, salvo casi già noti.

Previsione cessazioni espressa in punti organico del Personale Tecnico-Amministrativo

Categoria	2022	2023	2024	2025
Cat B	5,4	3	3,4	4,6
Cat C	18,8	17,8	17,25	19,5
Cat D	11,4	12	10,8	12,6
Cat EP	3,6	1,6	2,8	2,4
Cat DIR	0	0	0	0
Cat CEL e LC	0,4	1	0,4	1
Totale complessivo	39,55	35,35	34,65	40,1

Tabella 18 – Previsione cessazioni personale TA espressa in punti organico.

Il calcolo viene effettuato secondo i seguenti parametri: TA categoria B, CEL e LC = 0,2 punti organico; TA categoria C = 0,25 punti organico; TA categoria D = 0,3 punti organico; TA categoria EP = 0,4 punti organico; TA categoria DIR = 0,65 punti organico.

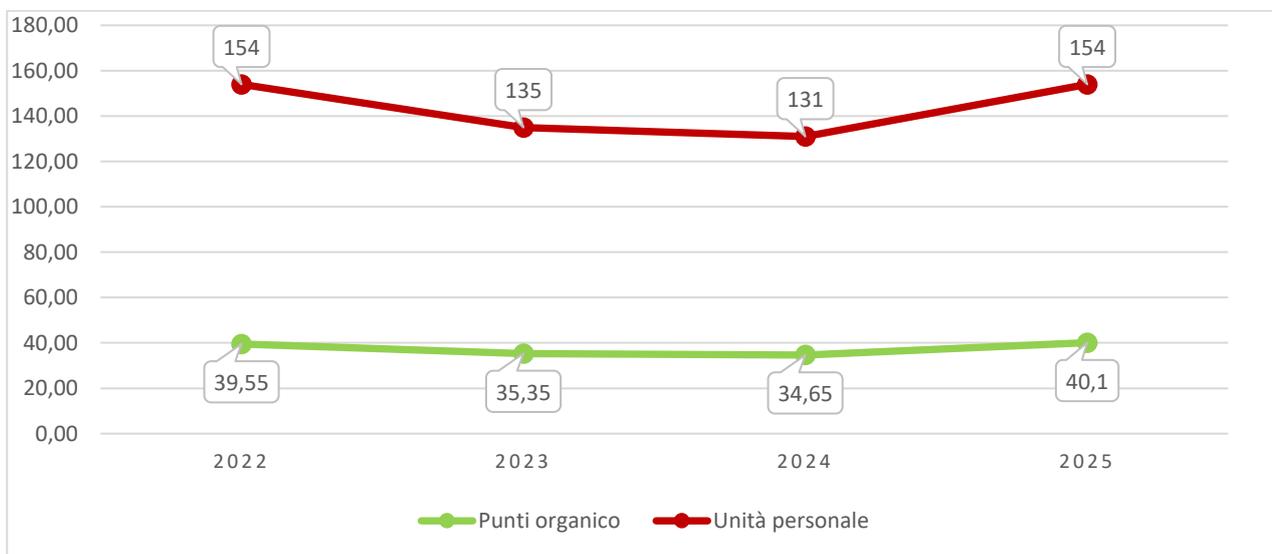


Figura 21 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale TA in punti organico e unità di personale.

3.3.3.3 Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Docente e Ricercatore

A supporto della programmazione triennale del personale docente e ricercatore, di seguito si offre un’analisi dei dati classificati per aree scientifiche disciplinari e per sede territoriale: la prima parte della tabella riguarda la distribuzione della consistenza dal 2018 al 2022, la seconda parte riguarda la distribuzione dei dati previsionali sulle cessazioni. Ogni dato è espresso sia in unità che in percentuale sul totale della consistenza. Si offre, inoltre, l’incidenza percentuale delle cessazioni previste sul totale della categoria analizzata. Le cessazioni prese in considerazione riguardano solo le cessazioni certe per limiti di età e quelle già note.

Analisi per area disciplinare²

Area Scientifico disciplinare	Dati consistenza (unità)					Dati previsione sulle cessazioni (unità)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Area Medica	514	506	509	529	560	14	9	15
Area Scientifica	562	576	590	621	652	12	15	11
Area Sociale	540	567	570	598	626	6	5	3
Area Tecnologica	580	595	610	639	670	8	9	6
Area Umanistica	547	558	575	615	655	8	8	10
Totale complessivo	2.743	2.802	2.854	3.002	3.163	48	46	45

Tabella 19 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare.

Area Scientifico disciplinare	Dati consistenza (% sull'anno)					Dati previsione sulle cessazioni (% sull'anno)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Area Medica	19%	18%	18%	18%	18%	28%	20%	34%
Area Scientifica	20%	21%	21%	21%	20%	25%	32%	24%
Area Sociale	20%	20%	20%	20%	20%	13%	11%	7%
Area Tecnologica	21%	21%	21%	21%	21%	17%	20%	13%
Area Umanistica	20%	20%	20%	20%	21%	17%	17%	22%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 20 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare - dati percentuali.

² Fonte: Dati consistenze da DW di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le cessazioni certe per limiti di età, oltre a quelle già note per altri motivi.

Area Scientifico disciplinare	Consistenza (unità)	Dati previsione sulle cessazioni (% sulla consistenza al 2022)		
		2022	2023	2024
Area Medica	560	2,5%	1,6%	2,7%
Area Scientifica	652	1,8%	2,3%	1,7%
Area Sociale	626	1,0%	0,8%	0,5%
Area Tecnologica	670	1,2%	1,3%	0,9%
Area Umanistica	655	1,2%	1,2%	1,5%
Totale complessivo	3.163	1,5%	1,5%	1,4%

Tabella 21 – Percentuale delle previsioni sulle cessazioni rispetto alla consistenza 2021 per Area.

Analisi per sede territoriale³

Sede Territoriale	Dati consistenza (unità)					Dati previsione sulle cessazioni (unità)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	2.012	2.059	2.112	2.229	2.353	44	41	37
Cesena	201	204	201	207	217		1	3
Forlì	206	214	215	225	232	3	2	
Ravenna	172	176	178	181	196	1		1
Rimini	152	149	148	160	165		2	4
Totale complessivo	2.743	2.802	2.854	3.002	3.163	48	46	45

Tabella 22 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale.

Sede Territoriale	Dati consistenza (% sull'anno)					Dati previsione sulle cessazioni (% sull'anno)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	73%	74%	74%	75%	75%	92%	90%	82%
Cesena	7%	7%	7%	7%	7%	0%	2%	7%
Forlì	8%	8%	8%	7%	7%	6%	4%	0%
Ravenna	6%	6%	6%	6%	6%	2%	0%	2%
Rimini	6%	5%	5%	5%	5%	0%	4%	9%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 23 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale – dati percentuali.

³ Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le cessazioni certe per limiti di età, oltre a quelle già note per altri motivi.

Sede Territoriale	Dati consistenza 2022	Dati previsione sulle cessazioni (% sulla consistenza al 2022)		
		2023	2024	2025
Bologna	2.353	1,9%	1,7%	1,6%
Cesena	217	0,0%	0,5%	1,4%
Forlì	232	1,3%	0,9%	0,0%
Ravenna	196	0,5%	0,0%	0,5%
Rimini	165	0,0%	1,2%	2,4%
Totale complessivo	3.163	1,5%	1,5%	1,4%

Tabella 24 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale docente rispetto alla consistenza 2022 per sede.

3.3.3.4 Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Tecnico-Amministrativo

A supporto della programmazione triennale del personale tecnico-amministrativo, di seguito si offre un'analisi dei dati suddivisi per sede territoriale e per competenza/figura professionale. Ogni tabella è suddivisa in due parti: la prima riguarda la distribuzione della consistenza dal 2018 al 2022, la seconda parte riguarda la distribuzione rispetto ai dati previsionali sulle cessazioni. Ogni dato è espresso sia in unità che in percentuale sul totale della consistenza. Si offre, inoltre, l'incidenza percentuale delle cessazioni previste sul totale della categoria analizzata. Le cessazioni prese in considerazione riguardano solo le cessazioni certe per limiti di età e quelle già note.

Analisi per sede territoriale (TI e TD)⁴

Sede Territoriale	Dati consistenza (N PTA)					Dati previsione sulle cessazioni (N PTA)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	2.477	2.509	2.493	2.548	2.671	75	58	134
Cesena	106	107	105	112	112			
Forlì	152	150	151	152	154	4	4	2
Ravenna	85	85	85	88	98		2	4
Rimini	102	103	99	103	108	2	1	2
Campus non definito*	4	9	9	5	8			
Totale	2.926	2.963	2.942	3.008	3.151	81	65	142

Tabella 25 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale.

⁴ Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le cessazioni certe per limiti di età e quelle già note per altri motivi il personale a tempo indeterminato e le cessazioni per scadenza del contratto per i tempi determinati.

*Campus non definito si riferisce ad unità di assegnate temporaneamente o in comando presso altri enti in altre sedi territoriali.

Sede Territoriale	Dati consistenza (% sull'anno)					Dati previsione sulle cessazioni (% sull'anno)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bologna	85%	85%	85%	85%	85%	92%	89%	95%
Cesena	4%	4%	4%	4%	4%	0%	0%	0%
Forlì	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	1%
Ravenna	3%	3%	3%	3%	3%	0%	3%	3%
Rimini	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	1%
Campus non definito*	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 26 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale – dati percentuali.

Sede Territoriale	Dati consistenza (unità) 2022	Dati previsione sulle cessazioni (% sulla consistenza al 2021)		
		2023	2024	2025
Bologna	2.671	2,8%	2,2%	5,0%
Cesena	112	0,0%	0,0%	0,0%
Forlì	154	2,6%	2,6%	1,3%
Ravenna	98	0,0%	2,1%	4,2%
Rimini	108	1,9%	0,9%	1,9%
Campus non definito*	8	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	3.151	2,5%	2,1%	4,5%

Tabella 27 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2022 per sede.

Analisi per competenza/figura professionale⁵ (TI)

L'Ateneo di Bologna partecipa al progetto Good Practice (GP), 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.

Grazie all'analisi dei dati risultanti dalla rilevazione di efficienza, è possibile prevedere un andamento annuale delle competenze che verranno a mancare in base alla previsione delle

⁵ Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto *Good Practice*, ultima rilevazione disponibile anno 2022 su dati 2021. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato, la diversa modalità di rilevazione (FTE sull'anno vs unità di personale ad una data) rendono poco attendibile lo scorporo degli FTE con contratto a tempo determinato. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati SSRD Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Settore Performance Organizzativa e Programmazione del Personale. Per la stima delle cessazioni vengono considerate le cessazioni certe per limiti di età e quelle già note per altri motivi. Gli FTE delle cessazioni si riferiscono al solo personale a tempo indeterminato.

cessazioni degli FTE. Vengono riportati i dati, espressi sia in FTE che in percentuale suddivisi in macro aggregati.

Competenza/figura professionale		Dati consistenza (FTE)					Cessazioni (FTE) 2022	Dati previsione sulle cessazioni (FTE)		
		2017	2018	2019	2020	2021		2023	2024	2025
AMMINISTRAZ.	Gestione del personale	230,4	233,9	238,2	246,2	258,9	10,5	3,42	1,40	4,21
	Contabilità	289,0	278,0	296,3	303,4	311,0	11,3	5,87	6,15	3,57
	Affari generali e comunicazione	187,5	184,6	199,0	201,6	210,8	6,5	3,48	0,65	0,74
DIDATTICA	Supp. tecnico e org. alla didattica	487,2	488,1	235,5	238,9	260,8	11,1	4,72	1,92	5,20
	Servizi agli studenti			293,2	275,8	288,3	7,0	4,05	3,05	3,68
	Internazionalizzazione	79,7	82,8	86,5	77,0	80,7	1,3	2,10	0,52	0,05
GESTIONE OSPEDALIERA	Supporto alla gestione ospedaliera	33,9	37,4	78,9	79,1	74,6	8,5	1,70	2,20	3,72
RICERCA	Supporto tecnico all'attività di ricerca	239,8	228,1	235,1	237,3	221,8	8,6	5,37	3,25	3,70
	Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico	127,5	135,5	162,3	166,6	176,5	10,2	2,62	0,60	
INFRASTRUTTURE	Sistemi informativi	238,3	232,2	245,0	237,2	245,0	7,4	4,05	1,05	4,05
	Edilizia	77,7	65,2	96,6	97,8	113,7	7,7	1,00	0,30	0,75
	Servizi generali e logistici	368,3	375,7	283,4	299,4	280,0	24,6	10,03	5,98	12,75
	Approvvigionamenti	138,9	143,1	126,3	126,2	133,1	5,3	1,98	1,95	0,55
SMA SBA	Sistema museale e bibliotecario	285,3	291,8	273,5	255,5	250,3	12,6	5,02	3,98	8,20
Totale complessivo		2783,4	2776,4	2849,8	2842,1	2905,6	132,67	55,4	33,0	51,2

Tabella 28 - serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale.

Competenza/figura professionale		Dati consistenza (% sull'anno)					Cessazioni 2022	Dati previsione sulle cessazioni (% sull'anno)		
		2017	2018	2019	2020	2021		2022	2023	2024
AMMINISTRAZ.	Gestione del personale	8%	8%	8%	9%	9%	8%	6%	4%	8%
	Contabilità	10%	10%	11%	11%	11%	9%	11%	18%	7%
	Affari generali e comunicazione	7%	7%	7%	7%	7%	5%	6%	2%	1%
DIDATTICA	Supporto tecnico e organizzativo alla didattica	18%	18%	8%	8%	9%	8%	9%	6%	11%
	Servizi agli studenti			10%	10%	10%	5%	7%	9%	7%
	Internazionalizzazione	3%	3%	3%	3%	3%	1%	4%	2%	0%
GESTIONE OSPEDALIERA	Supporto alla gestione ospedaliera	1%	1%	3%	3%	2%	6%	3%	7%	7%
RICERCA	Supporto tecnico all'attività di ricerca	9%	8%	8%	8%	8%	6%	10%	10%	7%
	Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico	5%	5%	6%	6%	6%	8%	5%	2%	0%
INFRASTRUTTURE	Sistemi informativi	9%	8%	9%	8%	8%	6%	7%	3%	8%
	Edilizia	3%	2%	3%	3%	4%	6%	2%	1%	1%
	Servizi generali e logistici	12%	14%	10%	11%	9%	19%	17%	18%	26%
	Approvvigionamenti	5%	5%	4%	4%	5%	4%	4%	6%	1%
SMA SBA	Sistema museale e bibliotecario	10%	11%	10%	9%	9%	9%	9%	12%	16%
Totale complessivo		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 29 - Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale – dati percentuali.

Competenza/figura professionale		Dati consistenza (unità)	Dati previsione sulle cessazioni (% sulla consistenza al 2021)		
		2021	2022	2023	2024
AMMINISTRAZIONE	Gestione del personale	258,9	1%	1%	2%
	Contabilità	311,0	2%	2%	1%
	Affari generali e comunicazione	210,8	2%	0%	0%
DIDATTICA	Supp. tecnico e org. alla didattica	260,8	2%	1%	2%
	Servizi agli studenti	288,3	1%	1%	1%
	Internazionalizzazione	80,7	3%	1%	0%
GESTIONE OSPEDALIERA	Supporto alla gestione ospedaliera	74,6	2%	3%	5%
RICERCA	Supporto tecnico all'attività di ricerca	221,8	2%	1%	2%
	Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico	176,5	1%	0%	0%
INFRASTRUTTURE	Sistemi informativi	245,0	2%	0%	2%
	Edilizia	113,7	1%	0%	1%
	Servizi generali e logistici	280,0	4%	2%	5%
	Approvvigionamenti	133,1	1%	1%	0%
SMA SBA	Sistema museale e bibliotecario	250,3	2%	2%	3%
Totale complessivo		2905,6	2%	1%	2%

Tabella 30 - Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2022 per area competenze/figura professionale.

Analisi per competenza/figura professionale (TD)

Per il personale a tempo determinato l'analisi delle competenze si basa sulla rilevazione del progetto Good Practice (GP), quando disponibile, e sulle informazioni del profilo del concorso di provenienza.

La previsione delle cessazioni a tempo determinato per il triennio 2023-2025 fa riferimento alla sola scadenza del contratto, poiché non è possibile prevedere altre tipologie di cessazioni in quanto influenzate da fattori esterni ad oggi non prevedibili.

TD	Dati previsionali sulle cessazioni (N PTA)		
	2023	2024	2025
Competenze			
Dirigenza	1		1
Servizi amministrativi	1	9	22
Internazionalizzazione, didattica e servizi agli studenti		10	17
Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	2		35
Trasferimento tecnologico	2		
Supporto tecnico all'attività di ricerca		3	5
Sistemi informativi	1	4	2
Edilizia, sicurezza, servizi generali e logistici	1		
Collaboratori esperti linguistici		3	1
Biblioteche	13		
Totale complessivo	21	29	83

Fonte: Elaborazioni dati Good Practice e Web Personale.

Tabella 31 - Previsione cessazione personale TA (TD) per competenze.

È verosimile che le procedure concorsuali con contratto a tempo indeterminato con profilo amministrativo, le cui chiamate sono previste a metà 2023, vadano a modificare le stime previsionali sulle cessazioni delle attuali unità di personale a tempo determinato.

Analisi per profilo professionale ed età (TI)

Il grafico seguente offre un'analisi dei profili professionali per età. La base dati utilizzata è la rilevazione del progetto Good Practice, quindi in FTE, raggruppati in quattro fasce d'età. La lunghezza della barra colorata rappresenta l'incidenza in percentuale sulla consistenza, il numero gli FTE. Accanto al nome del profilo professionale è riportata l'età media per quel profilo.

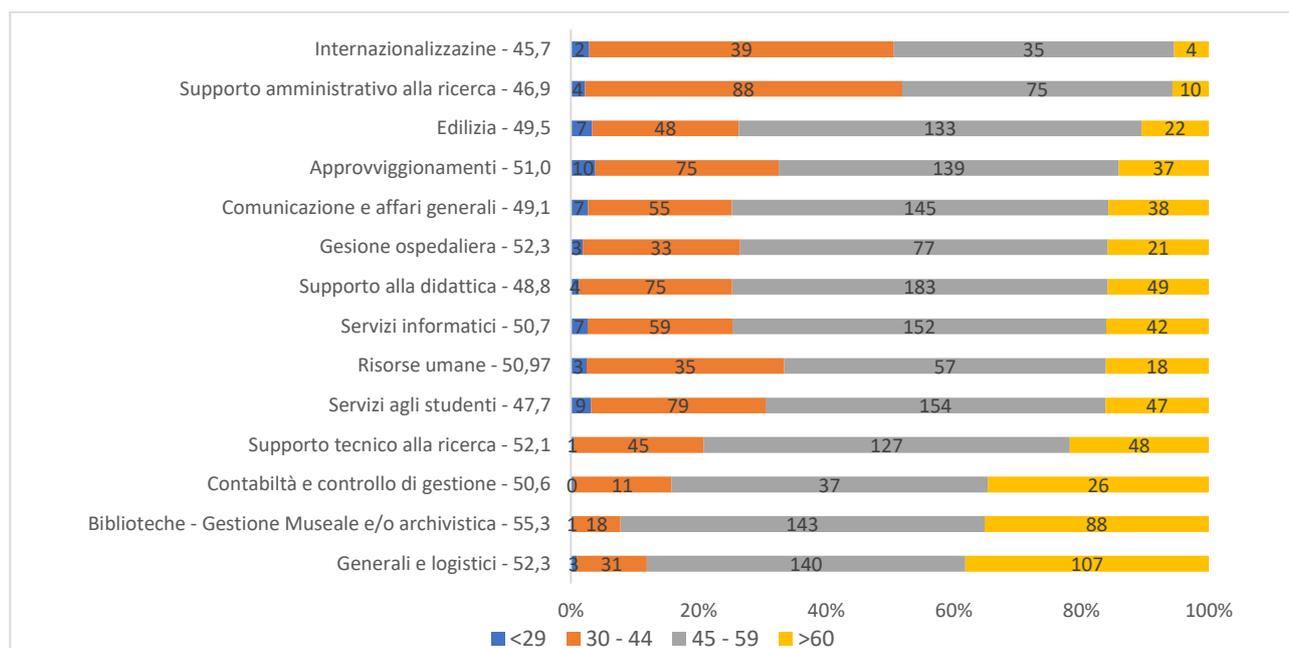


Figura 22 - Rappresentazione grafica della composizione dei profili professionali per età.

3.3.4 Linee guida per la programmazione del personale docente

I Dipartimenti assumono 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.

L'Ateneo prevede ulteriori azioni di reclutamento straordinarie, a valere sulla cosiddetta "quota indivisa" relative al cofinanziamento di Ateneo delle chiamate dirette dall'estero e del reclutamento di professori esterni all'Ateneo di Bologna, alle operazioni di incentivazione dei Dipartimenti e a ulteriori operazioni di reclutamento strategiche eventualmente decise dal Consiglio di Amministrazione, che possono estendersi anche alle figure di tecnico di laboratorio di didattica e di ricerca.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta di luglio 2022 ha approvato una prima delibera di programmazione contenente le linee di indirizzo relative alle risorse utilizzabili per la programmazione 2022/24 e riferite al turnover 2021 e alle prime due *tranches* del Piano Straordinario di reclutamento 2022/26. Ha inoltre deliberato di calendarizzare nel corso dell'anno 2023 tre tornate di reclutamento nei seguenti mesi: marzo, luglio e novembre.

Il Consiglio di Amministrazione nel mese di novembre 2022 ha adottato una delibera di indirizzo relativa alle modalità di utilizzo delle risorse riferite alla programmazione triennale 2022/2024 dei Dipartimenti, prevedendo quanto segue:

1. di incentivare al massimo 3 operazioni di reclutamento per tecnici nel triennio;
2. di autorizzare il reclutamento di personale amministrativo di categoria C e D a valere sulle risorse assegnate alle strutture;

3. di non autorizzare prestiti/finanziamenti a valere sulla quota indivisa per la seconda tornata 2022, con l'eccezione delle misure incentivanti e premiali già previste;
4. di restituire alla quota indivisa tutte le risorse incentivanti e premiali assegnate al Dipartimento nel triennio 2022-2024 nel caso in cui non venga richiesta l'attivazione, nel corso del medesimo triennio, di almeno una posizione di professore riservata a candidati esterni all'Ateneo di Bologna.

A partire dalla prima tornata di reclutamento di marzo 2023 sarà possibile richiedere anche la copertura di ruoli mediante la procedura di mobilità prevista all'art. 7 comma 5bis della L. 240/2010 e mediante la attivazione di nuovi contratti da ricercatore in *tenure track* come previsti dal novellato testo dell'art. 24 della L. 240/2010.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre previsto che, in caso di chiamata diretta di prima fascia di genere femminile, il cofinanziamento a carico dei Dipartimenti sia pari 0,2 punti organico con conseguente cofinanziamento di 0,3 punti a carico della quota indivisa di Ateneo. Ciò rappresenta un incentivo per i dipartimenti volto a ridurre lo squilibrio di genere nei ruoli apicali del personale docente.

3.3.5 Linee guida per la programmazione del personale tecnico-amministrativo

Sostegno alla crescita

Nel recente passato, le misure in materia di facoltà assunzionali straordinarie a livello nazionale a favore del personale docente hanno influenzato il rapporto tra quest'ultimo e il personale tecnico-amministrativo che ha subito una contrazione di circa il 4% nel periodo 2015-2020.

Il Decreto Ministeriale 445 del 6/05/2022, attuativo del comma 297 della Legge di Bilancio n. 234 del 30/12/2021 che prevede misure sia a favore del personale docente e ricercatore che del personale tecnico-amministrativo, ha previsto un'assegnazione di 139,5 punti organico. per il Piano Straordinario A. A questa assegnazione, si sommerà la *tranche* del Piano Straordinario B prevista in 159,23 punti organico. Nella seduta del Consiglio di Amministrazione di luglio 2022 è stata deliberata la ripartizione di tali assegnazioni: circa il 50% destinato al personale docente e ricercatore, circa il 30% per il personale tecnico-amministrativo e la restante percentuale confluita nella quota indivisa.

È importante segnalare che la programmazione legata al progetto Dipartimenti eccellenti e quella legata ai progetti del PNRR avranno un impatto sia sul reclutamento del personale docente e ricercatore, sia su quello del personale tecnico-amministrativo.

Tali contingenti contribuiranno a sostenere la crescita del personale tecnico-amministrativo.

Strategie

Il tasso di crescita dei volumi di attività, costantemente superiore a quello di crescita della consistenza dell'organico, evidenzia l'inadeguatezza del solo turnover rispetto ai carichi di lavoro. Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo deve, inoltre, necessariamente prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento di buoni livelli di servizio sulle attività correnti, a seguito delle cessazioni intervenute, e le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico dell'Ateneo, nonché delle nuove professionalità che l'evoluzione del lavoro richiede.

In considerazione di ciò e premesso che sono stati individuati ambiti (e corrispondenti profili) per i quali è possibile ricorrere all’acquisizione di servizi presenti sul mercato e/o che non riguardano le attività core (profili relativi alle professioni sanitarie e alla gestione dei servizi di accesso, presidio e vigilanza degli spazi), si propone un utilizzo dei punti organico in base ai seguenti indirizzi:

- rispondere alle esigenze di attuazione del Piano Strategico pluriennale anche attraverso l’assunzione di **innovative figure professionali**;
- supportare le azioni previste dai progetti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**;
- attuare le strategie delineate nel **Gender Equality Plan (GEP)**, approvato in Consiglio di Amministrazione il 28/09/2021;
- valorizzare le risorse già presente in Ateneo anche attraverso le **Progressioni Economiche Verticali (PEV)**.

Profili professionali

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

6. rafforzare il nostro carattere di università pubblica, autonoma, laica e pluralista;
7. promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere;
8. incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività;
9. favorire in ogni ambito l’applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione e rispetto delle diversità.

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

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

- progettazione e realizzazione edilizia, sicurezza e logistica, anche con riguardo all'*Internet of Things*, alla sostenibilità e sua misurabilità.

Copertura del fabbisogno

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

Profili professionali con contratto a tempo indeterminato

Il primo passo per la copertura del fabbisogno è la mobilità interna (analisi delle domande giacenti o creazioni di bandi specifici); nel caso di mancata individuazione di profili compatibili all'interno dell'Ateneo si procede con la ricerca all'esterno, attraverso avvisi di mobilità esterna e procedure concorsuali.

Per coprire tempestivamente le esigenze in ambito amministrativo e amministrativo-gestionale, vengono bandite annualmente delle procedure concorsuali con profili trasversali o multipli, così da avere a disposizione delle graduatorie.

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

Rispetto alle Progressioni Economiche Verticali (PEV), il Consiglio di Amministrazione ha stanziato i punti organico necessari per bandire il numero massimo di posizioni in base al D. lgs 75 del 2017 e fino al 2022, come previsto da norma. Verranno inoltre stanziati i punti organico per bandire le posizioni relative all'anno 2023. Dal 2023 saranno bandite procedure di progressione verticale secondo quanto previsto al novellato art. 52 comma 1bis del D. lgs 165/2001, con le modalità attuative che verranno definite in apposito regolamento di Ateneo che recepirà le indicazioni del DL 80 del 2021.

Rispetto alle assunzioni a tempo indeterminato delle unità già in servizio presso l'Ateneo con contratto a tempo determinato, obiettivo dell'Ateneo è quello di non disperdere le conoscenze acquisite del personale già in servizio con contratto a tempo determinato, sia in termini di conoscenze specifiche che di conoscenza del contesto. Inoltre, l'Ateneo ha deciso di diminuire le posizioni a tempo determinato provvedendo a espletare più bandi per posizioni a tempo indeterminato, invertendo quindi significativamente la tendenza degli ultimi anni.

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

Profili professionali con contratto a tempo determinato

Come da normativa, tali contratti vengono attivati per esigenze temporanee, progettuali e a supporto delle attività dei progetti legati al PNRR. Per coprire tempestivamente esigenze in ambito amministrativo e didattico vengono bandite delle procedure concorsuali con profili trasversali per la creazione di graduatorie, in modo da avere sempre un bacino da cui poter attingere. Per gli altri ambiti, se non esistono già graduatorie disponibili, vengono bandite procedure specifiche.

Dirigenti

Per l'anno 2023 è prevista l'assunzione di un dirigente con contratto a tempo indeterminato.

3.3.6 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 2023 il budget per la formazione ammonta a euro 740.000, mentre la previsione su base triennale è di euro 2.220.000.

Nel triennio 2023-2025, 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 e alla progressione di carriera. A fronte della sua forte vocazione internazionale, l'Ateneo mira anche ad incrementare le competenze linguistiche del proprio personale. 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 risorse dedicate, 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 non esaurisce gli obiettivi formativi perseguiti e riconducibili a ciascuna delle finalità sopra esposte, specificando che essi non esauriscono le aree di intervento oggetto della pianificazione formativa triennale e annuale dell'Ateneo⁶, dettagliate nel Piano della formazione del personale di Ateneo.

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:

- **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;
 - 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:

⁶ A titolo di esempio non sono riportati in questo documento gli obiettivi formativi riconducibili alle finalità inerenti la formazione obbligatoria (sicurezza sui luoghi di lavoro) e le azioni di equilibrio della variabile socio-demografica.

- 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.

➤ **Trasversale e manageriale.** Si evidenzia l'investimento sui ruoli di responsabilità: responsabili di Struttura; responsabili gestionali di secondo livello; responsabili gestionali di terzo livello. In continuità con il 2022, le competenze da sviluppare sono individuate con particolare attenzione all'impatto che l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e lo smart working hanno sulla gestione e sull'organizzazione del lavoro. Dal 2022 è stata introdotta la valutazione annuale di tutto il personale tecnico-amministrativo, quale strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane; inoltre, è stata avviata l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance in termini di obiettivi organizzativi assegnati ai titolari di incarico di secondo e terzo livello, con l'individuazione degli obiettivi operativi da conseguire nel 2023. Al contempo, dal 2023, lo smart working è esteso a tutte le strutture dell'Ateneo.

L'evoluzione del sistema di misurazione e di valutazione della performance e la diffusione dello smart working costituiscono elementi di discontinuità rispetto alla gestione tradizionale e comportano un vero e proprio cambiamento culturale, 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 orientati al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento della performance. In tale ottica, in continuità con il 2022, l'Ateneo individua prioritarie le seguenti competenze:

- conoscere l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance di Ateneo, le fasi che costituiscono il processo di valutazione, le figure coinvolte e gli strumenti adottati, con attenzione alle aree di comportamento oggetto di osservazione, all'uso della scala di valutazione e al colloquio di feedback – relativamente ai nuovi responsabili gestionali e al personale con incarico gestionale non formato nel 2022;
- lavorare per obiettivi: saper definire obiettivi e individuare gli indicatori; saper pianificare e monitorare le attività, agendo con efficacia il proprio ruolo; assegnare le attività tenuto conto dei carichi di lavoro - per Responsabili di struttura e per personale con incarico di responsabilità gestionale di nuova nomina o non formato nel 2022;
- conoscere le diverse forme di lavoro agile presenti in Ateneo e saper orientare il personale, quando necessario, rispetto ad esse, tenuto conto delle esigenze di conciliazione e delle competenze e attitudini – per responsabili di struttura;
- sviluppare uno stile di leadership volto a facilitare i processi, l'*engagement* e l'*empowerment* dei singoli collaboratori e dell'intero team, anche in considerazione dei cambiamenti introdotti dalle nuove forme di lavoro flessibile e di contesti che prevedono simultaneamente lavoratori in presenza, in telelavoro, in smart working, in centri satellitari, su più sedi – per personale con incarico di responsabilità gestionale, con particolare attenzione a coloro che sottoscrivono un contratto di smart working o che hanno collaboratori in smart working;

- utilizzare con maggiore efficacia la comunicazione per la gestione e lo sviluppo dei collaboratori, con particolare attenzione al feedback, all'utilizzo funzionale delle riunioni e agli incontri di coordinamento e tenuto conto dei diversi contesti e modalità (sincrone e asincrone) - per personale con incarico di responsabilità gestionale, con particolare attenzione a coloro che sottoscrivono un contratto di smart working;
- conoscere i principi per una gestione efficace delle relazioni e della comunicazione – per tutto il personale che sottoscrive un contratto smart working;
- acquisire metodi e strumenti per la generazione di idee e soluzioni innovative da applicare alla sfera della gestionale, anche in un'ottica di *digital transformation* – per personale con incarico di responsabilità di secondo livello.

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

- sviluppare la capacità negativa;
 - la consapevolezza delle risorse interiori e di contesto per affrontare il cambiamento e stare nell'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.
- **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. È altresì previsto il potenziamento della lingua inglese in ragione dei diversi ambiti professionali in cui è impiegato il personale (inglese specialistico), anche attraverso progetti di mobilità all'estero. 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.
- **Anticorruzione e trasparenza**, con l'obiettivo di diffondere tra tutto il personale una cultura civica ed etica e comportamenti responsabili e consapevoli tenuto conto delle finalità pubbliche dell'ente; di aggiornare le competenze avanzate e specifiche del personale che ricopre funzioni specialistiche in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso generalizzato FOIA e competenze mirate e differenziate in relazione ai diversi processi di lavoro soggetti a possibili rischi corruttivi in cui opera il personale (più nello specifico si rimanda alle pagine 49-52).
- **Tecnico-specialistico**, per le diverse famiglie professionali e ambiti di attività. Lo sviluppo delle competenze in ambito tecnico specialistico è promosso sia centralmente sia dalle Strutture, con particolare attenzione ai processi e ai servizi da esse presidiati. Seguendo un

processo consolidato negli 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**, con particolare attenzione, per il 2023, alla conoscenza diffusa (di base o evoluta) su aspetti che riguardano la contabilità economico-patrimoniale, le diverse fasi della gestione contabile e l'intero ciclo riferito al bilancio di Ateneo, unitamente alla conoscenza alle funzionalità del sistema U-Gov, per il personale neoassunto negli ultimi anni o che è stato impiegato in ambito contabile senza avere seguito percorsi formativi adeguati. A livello manageriale, si individua come prioritaria, l'opportunità di incrementare la consapevolezza dell'importanza del bilancio di esercizio e della contabilità analitica come strumento per il supporto alla programmazione strategica e del monitoraggio del legame tra obiettivi strategici e allocazione delle risorse, favorendo la definizione di linee guida per l'integrazione tra programmazione strategica, definizione degli obiettivi (strategici e operativi) e programmazione economico finanziaria.
- **Approvvigionamento di beni, servizi e lavori** – per il personale impiegato nelle diverse fasi del processo di approvvigionamento.
- **Giuridico normativo**, in merito all'aggiornamento riferito alla normativa con impatto sui diversi settori professionali. Inoltre, nel 2023, a livello diffuso per i ruoli di responsabilità che operano nei servizi amministrativi, si intende promuovere lo sviluppo delle competenze teoriche e pratiche per la corretta redazione di provvedimenti e atti amministrativi.
- **Biblioteconomico** – per il personale bibliotecario.
- **Finanziamenti competitivi per la ricerca**, sia in ottica di aggiornamento continuo del personale che ricopre il ruolo di research manager sia con la finalità di favorire l'inserimento del personale neoassunto.
- **Informatico** per il personale tecnico che opera nell'IT.
- **Servizi a supporto della didattica**, sia in ottica di aggiornamento continuo, sia con la finalità di favorire l'inserimento professionale del personale neoassunto da impiegare nei servizi a supporto della didattica.
- **Tecnico scientifico**, con particolare attenzione al personale impiegato nelle filiere tecniche dei dipartimenti a supporto, per i diversi ambiti disciplinari, della didattica e della ricerca. Si evidenzia che dal 2023 si intende realizzare, con il contributo dei referenti facilitatori della formazione, individuati dai coordinatori gestionali tecnici di laboratorio per i diversi ambiti disciplinari, un piano formativo dedicato, mettendo a sistema la formazione continua delle figure tecniche di dipartimento.
- Altri ambiti specialistici di settore.

Le risorse per lo sviluppo e il consolidamento delle competenze sopra indicate, il budget stanziato ammonta a 480.000 euro. Tale importo non comprende le risorse stanziate per l'intero piano formativo annuale. Sono infatti escluse le spese per la formazione obbligatoria e per l'alta formazione.

Le risorse umane assegnate, sempre con riferimento agli obiettivi formativi indicati, sono 8 con la previsione dell'inserimento di una ulteriore unità di personale nel 2023.

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

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

È altresì prevista la possibilità per il personale tecnico-amministrativo di iscriversi a master promossi da enti esterni, su indicazione o autorizzazione del Direttore generale, in considerazione delle attività svolte e degli indirizzi di sviluppo strategico previsti dall'Ateneo per determinati servizi o ruoli professionali.

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.

C) Obiettivi e i risultati attesi.

L'Ateneo di Bologna ha individuato, tra gli obiettivi strategici, la valorizzazione del ruolo delle persone su cui investire in un sistema circolare virtuoso (obiettivo 32). In considerazione di ciò, come azione pluriennale, si intende incrementare l'offerta di formazione per il personale tecnico e amministrativo. Più specificatamente per il 2023, gli obiettivi di primo livello individuati riguardano:

- assicurare un numero di ore di formazione erogate superiori a 4.922 (dato 2021);
- assicurare un numero di ore mediamente fruito dal personale TA $\geq 17,9$ (dato 2021);
- assicurare una percentuale di personale TA formato $\geq 83,4\%$ (dato 2021);
- sviluppare la piattaforma informatica a supporto della formazione in lingua inglese, con fruizione entro il 31/12/23.

Si evidenziano i seguenti obiettivi operativi di secondo e terzo livello:

- incremento del numero di ore di formazione mediamente fruito nell'ambito dello sviluppo delle competenze digitali dal personale TA in servizio, che dovrà essere maggiore di 3,5;
- incremento del numero di personale che ricorre alla formazione tecnico-specialistica promossa da enti esterni, che dovrà essere maggiore di 260 (dato 2021).

Inoltre, nell'ambito dell'obiettivo strategico di Ateneo volto a incrementare la mobilità internazionale del personale docente e tecnico-amministrativo (OB 12), è definito, come azione pluriennale, l'incremento delle attività formative volte a migliorare le competenze linguistiche del personale. Nello specifico l'obiettivo operativo individuato per il 2023 riguarda l'attivazione di corsi

di formazione Alphabet (da livello A a livello B1) in linea con i risultati dell'a.a. 2021-2022, assicurando un numero di posti per il personale tecnico-amministrativo pari ad almeno 150.

4 MONITORAGGIO

4.1 Processi e Modalità

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 23 – monitoraggio del PIAO.

4.2 Strumenti

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

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

5 Allegati

5.1 Scheda obiettivi Strategici /indicatori

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

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

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

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

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

5.4 Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene l'elenco degli obiettivi operativi di I livello assegnati alle aree dirigenziali per il 2023 con relativi indicatori e target collegati a ciascun obiettivo del Piano Strategico.

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

La scheda contiene la selezione degli obiettivi operativi di I livello e i relativi pesi assegnati alle aree dirigenziali per il 2023 utili alla valutazione della performance individuale per la distribuzione dell'indennità di risultato del personale dirigente.

5.6 Obiettivi di Performance Organizzativa di customer satisfaction delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene gli obiettivi operativi di efficacia percepita (*customer satisfaction*), con relativi indicatori e target, di tutte le aree dell'amministrazione generale che confluiscono nel più ampio obiettivo "Garantire la rispondenza alle aspettative degli utenti nel processo gestito" previsto nella Dimensione trasversale D.T.1 "Semplificazione e miglioramento continuo".

5.7 Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti

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

5.8 Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 25

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

5.9 Attività 2023 Piano delle Azioni positive

Attività 2023 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.

5.10 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 (2023).

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

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

5.12 Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto

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

5.13 Normativa di riferimento in materia di facoltà assunzionali

Sintesi delle principali normative di riferimento in materia di facoltà assunzionali per il personale docente e tecnico-amministrativo.

5.14 Rimborso utenze per Telelavoro per l'anno di competenza 2022

L'allegato contiene alcune indicazioni sulle modalità di rimborso spese per l'anno 2022 nell'ambito dei contratti di telelavoro.

6 Indice delle Figure

Figura 1 – Albero della Performance	8
Figura 2 – Budget Ateneo 2023.....	11
Figura 3 – Budget Ateneo 2023 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative .	11
Figura 4 - Portatori di interessi.	15
Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi.....	19
Figura 6 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo”	23
Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale.....	27
Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.	28
Figura 9 – Campus e sedi estere.	67
Figura 10 – Dipartimenti.	68
Figura 11 – Scuole.	69
Figura 12 – Strutture interdipartimentali di ricerca e/o formazione.	69
Figura 13 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale.	70
Figura 14 – Istituto di Studi Superiori.	70
Figura 15 – Biblioteche, musei e Archivio Storico.....	70
Figura 16 – Centri di Ateneo.	70
Figura 17 – Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna.	70
Figura 18 – Organigramma amministrazione generale al 31/12/2022.	72
Figura 19 - Organigramma amministrazione generale dal 01/01/2023.	73
Figura 20 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale docente in punti organico e unità.	88
Figura 21 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale TA in punti organico e unità di personale.	90
Figura 22 - Rappresentazione grafica della composizione dei profili professionali per età.....	98
Figura 23 – monitoraggio del PIAO.	111

7 Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Valore Pubblico atteso.....	17
Tabella 2 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.	24
Tabella 3 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria.	24
Tabella 4 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale.....	28
Tabella 5 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente.....	29
Tabella 6 – Indicatori di monitoraggio lavoro agile.	82
Tabella 7 – Serie storica Personale Docente.....	84
Tabella 8 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo.....	84
Tabella 9 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato.....	85
Tabella 10 – Serie storica Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato.....	85
Tabella 11 – Consistenza del Personale TA nelle aree dell’amministrazione generale.....	85
Tabella 12 – Consistenza del Personale TA e Docente nei Dipartimenti.	86
Tabella 13 – Consistenza del personale TA Strutture ex. Art. 25.	87
Tabella 14 – Previsione cessazioni personale Docente.	88
Tabella 15 – Previsione cessazioni personale Docente espressa in punti organico.	88
Tabella 16 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato per categoria.....	89
Tabella 17 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato per categoria.....	89
Tabella 18 – Previsione cessazioni personale TA espressa in punti organico.	90
Tabella 19 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare.	91
Tabella 20 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare - dati percentuali.	91
Tabella 21 – Percentuale delle previsioni sulle cessazioni rispetto alla consistenza 2021 per Area.	92
Tabella 22 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale.....	92
Tabella 23 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale – dati percentuali.	92
Tabella 24 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale docente rispetto alla consistenza 2022 per sede.....	93
Tabella 25 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale.	93
Tabella 26 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale – dati percentuali.	94

Tabella 27 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2022 per sede.....	94
Tabella 28 - serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale.....	95
Tabella 29 - Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale – dati percentuali.	96
Tabella 30 - Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2022 per area competenze/figura professionale.	96
Tabella 31 - Previsione cessazione personale TA (TD) per competenze.	97