

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale

Area Finanza e Partecipate

Area del Personale

Unità Professionale Prevenzione Corruzione e Trasparenza

Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2022

|            |                                                                                                                                                                          |           |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRATORE .....</b>                                                                                                                       | <b>6</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>Principali dati dimensionali dell'Ateneo .....</b>                                                                                                                    | <b>6</b>  |
| <b>2</b>   | <b>VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>                                                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Valore pubblico .....</b>                                                                                                                                             | <b>7</b>  |
| 2.1.1      | Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria.....                                                         | 7         |
| 2.1.2      | Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini .....                                                                                      | 12        |
| 2.1.3      | Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....                                                                                                                       | 12        |
| 2.1.4      | Obiettivi di Valore Pubblico .....                                                                                                                                       | 13        |
| <b>2.2</b> | <b>Performance.....</b>                                                                                                                                                  | <b>14</b> |
| 2.2.1      | Performance Organizzativa di Ateneo .....                                                                                                                                | 14        |
| 2.2.2      | Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale .....                                                                                                 | 22        |
| 2.2.3      | Performance organizzativa di struttura (Dipartimenti e delle strutture ex art. 25) .....                                                                                 | 22        |
| 2.2.4      | La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....                                                                                  | 23        |
| <b>2.3</b> | <b>Rischi corruttivi e trasparenza .....</b>                                                                                                                             | <b>26</b> |
| 2.3.1      | Parte Generale – Soggetti - Formazione del piano/sezione – obiettivo strategico - integrazione con strumenti programmatici e modalità di coordinamento per il PIAO ..... | 26        |
| 2.3.2      | Contesto esterno .....                                                                                                                                                   | 30        |
| 2.3.3      | Contesto interno - Mappatura dei processi.....                                                                                                                           | 32        |
| 2.3.4      | Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi .....                                                                                                       | 33        |
| 2.3.5      | Trattamento dei rischi e progettazione di misure organizzative .....                                                                                                     | 34        |
| 2.3.6      | Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure e Riesame .....                                                                                                | 36        |
| 2.3.7      | Misure generali .....                                                                                                                                                    | 41        |
| 2.3.8      | Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio .....                                                         | 56        |
| 2.3.9      | Misure specifiche di contesto (con rinvio ad allegato) .....                                                                                                             | 62        |
| <b>3</b>   | <b>ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>                                                                                                                             | <b>63</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Struttura organizzativa .....</b>                                                                                                                                     | <b>63</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Organizzazione del lavoro agile .....</b>                                                                                                                             | <b>71</b> |
| 3.2.1      | Modalità attuative: sintesi delle scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile.....                                                            | 72        |
| 3.2.2      | Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....                                                                                                                     | 73        |
| 3.2.2.1    | Telelavoro domiciliare.....                                                                                                                                              | 73        |
| 3.2.2.2    | Smart working: .....                                                                                                                                                     | 73        |
| 3.2.3      | Programma di sviluppo del lavoro agile .....                                                                                                                             | 74        |

|            |                                                                                                                                           |            |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.4      | Indicatori di monitoraggio .....                                                                                                          | 76         |
| <b>3.3</b> | <b>Piano triennale dei fabbisogni di personale .....</b>                                                                                  | <b>77</b>  |
| 3.3.1      | Descrizione del processo per la definizione della programmazione annuale .....                                                            | 77         |
| 3.3.2      | Consistenza organico .....                                                                                                                | 78         |
| 3.3.3      | Programmazione strategica delle risorse umane .....                                                                                       | 81         |
| 3.3.3.1    | Vincoli normativi e di spesa .....                                                                                                        | 81         |
| 3.3.3.2    | Previsioni cessazioni – analisi quantitativa .....                                                                                        | 81         |
| 3.3.3.3    | Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Docente e Ricercatore .....                                                                | 85         |
| 3.3.3.4    | Cessazioni – analisi qualitativa del Personale Tecnico Amministrativo .....                                                               | 86         |
| 3.3.3.5    | Previsione di cessazione: analisi delle competenze del Personale TA a tempo indeterminato.....                                            | 88         |
| 3.3.3.6    | Previsione di cessazione: analisi delle competenze del Personale TA a tempo determinato.....                                              | 93         |
| 3.3.4      | Linee guida per la programmazione del personale docente .....                                                                             | 95         |
| 3.3.5      | Linee guida per la programmazione del personale tecnico amministrativo .....                                                              | 95         |
| 3.3.6      | Formazione del personale .....                                                                                                            | 98         |
| <b>4</b>   | <b>MONITORAGGIO.....</b>                                                                                                                  | <b>105</b> |
| <b>5</b>   | <b>ALLEGATI TECNICI.....</b>                                                                                                              | <b>106</b> |
| 5.1        | Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore Generale .....                                     | 106        |
| 5.2        | Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore Generale .....                                                      | 106        |
| 5.3        | Scheda assegnazione degli obiettivi alle Aree Dirigenziali .....                                                                          | 106        |
| 5.4        | Indicatori di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali .....                                                                     | 106        |
| 5.5        | Indicatori di Performance Organizzativa Dipartimenti.....                                                                                 | 106        |
| 5.6        | Indicatori di Performance Organizzativa ex art. 25 .....                                                                                  | 106        |
| 5.7        | Attività 2022 Piano delle Azioni positive .....                                                                                           | 106        |
| 5.8        | Normativa di riferimento in materia di facoltà assunzionali .....                                                                         | 107        |
| 5.9        | Dati rilevanti per la valutazione di impatto del contesto esterno sui rischi corruttivi (Allegato E rischi corruttivi e trasparenza)..... | 107        |
| 5.10       | Macroprocessi, processi e attività (Allegato C rischi corruttivi e trasparenza) .....                                                     | 107        |
| 5.11       | Rischi corruttivi - progettazione misure – obiettivi di performance (Allegato B rischi corruttivi e trasparenza) .....                    | 107        |
| 5.12       | Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato A rischi corruttivi e trasparenza).....                                             | 107        |

|      |                                                                                  |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.13 | Misure specifiche di contesto (Allegato D rischi corruttivi e trasparenza) ..... | 107 |
| 5.14 | Rimborso utenze per Telelavoro per l'anno di competenza 2021 .....               | 107 |
| 6    | INDICE DELLE FIGURE .....                                                        | 108 |
| 7    | INDICE DELLE TABELLE .....                                                       | 109 |

# 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRATORE

## 1.1 Principali dati dimensionali dell'Ateneo

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 articola, oltre Bologna, su altri 4 Campus territoriali: Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Oggi è una comunità di ricerca e formazione cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico – amministrativo.

Nell'anno accademico 2020/2021 hanno scelto l'Università di Bologna oltre 92.892 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più frequentati d'Italia. Sono assegnati alle attività didattiche ed extra - didattiche spazi per circa 1.040.997 mq. La struttura organizzativa è articolata in 32 Dipartimenti, 13 strutture interdipartimentali di ricerca e formazioni e 16 aree amministrative in cui lavorano (a dicembre 2021) 3.002 docenti e ricercatori, 3.008 tecnici – amministrativi e collaboratori linguistici e 1.244 assegnisti di ricerca.

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra gli atenei italiani nel riparto della Quota Premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario per le Università, effettuato dal MIUR per il 2021. Per la prestigiosa rilevazione internazionale "World University Ranking" pubblicata dal Times Higher Education (THE), l'Ateneo di Bologna risulta essere il miglior ateneo italiano e fra le prime 172 università al mondo. Mentre sempre il Times Higher Education colloca l'Ateneo di Bologna primo in Italia e al ventesimo 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 7.500, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono oltre 2.200.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2021/22 è di 243 Corsi di Studio di cui 96 Internazionali. Il sistema Bibliotecario di Ateneo, accessibile alla comunità universitaria e alla cittadinanza in 56 punti di servizio, conta circa 5,6 milioni di patrimonio librario, 55.000 periodici on-line, 620.000 libri elettronici e 800 banche dati. A ciò si aggiungono le 15 strutture del Sistema Museale di Ateneo.

## 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 sulle sue diverse articolazioni, coordinando le attività per il miglioramento della efficienza ed efficacia dei processi, il miglioramento della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder, il miglioramento degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico.

L'approccio del nuovo ciclo di pianificazione strategica introduce 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 stakeholder 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. La mappa strategica finora sviluppata (l'approvazione definitiva del Piano è prevista per giugno 2022) prevede la definizione di quattro principi di valore pubblico ciascuno dei quali viene declinato in obiettivi sulle quattro aree tematiche "didattica e studenti", "ricerca", "persone" e "società". Ciascun obiettivo del Piano sarà poi declinabile in azioni e prevederà degli indicatori di monitoraggio con valori attesi di raggiungimento (target) triennali monitorati annualmente. La definizione degli indicatori e dei target sarà formalizzata con l'approvazione definitiva del piano prevista entro il 30 giugno.

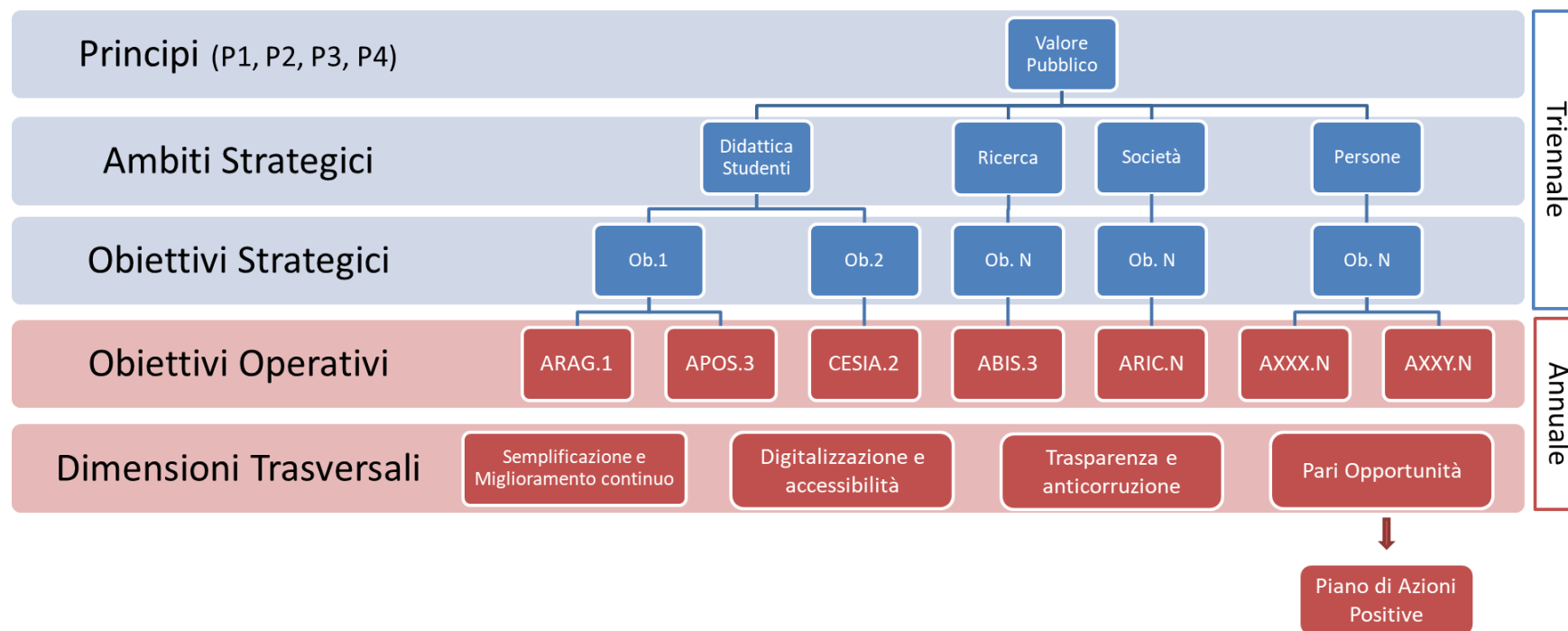


Figura 1 – Albero della Performance

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 quattro ambiti (Didattica e Studenti, Ricerca, Società e Persone), declinati a loro volta in obiettivi strategici. Ogni obiettivo strategico prevede poi delle azioni che ne esplicitano meglio il contenuto e degli indicatori di monitoraggio con l'indicazione del valore atteso al termine del primo triennio di validità del Piano Strategico (2024). Dagli obiettivi strategici e dalle azioni ad 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. Tali obiettivi operativi, gerarchicamente collegati agli obiettivi strategici, possono essere raggruppati in dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità. 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 dei dirigenti. 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 e di ricerca, 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 per l'anno in corso) 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 un obiettivo di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. 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. L'attribuzione del budget 2022 agli obiettivi strategici è avvenuta a ottobre 2021, momento in cui non era ancora stato definito il nuovo processo di pianificazione. Per tale motivo le strutture hanno attribuito il budget 2022 in continuità con gli indirizzi strategici precedenti. La rappresentazione che forniamo qui è relativa all'ammontare di budget destinato ad attività strategiche di formazione, ricerca, terza missione e organizzazione e servizi, al netto dei costi del personale strutturato.



**Figura 2 – Budget per ambito strategico**

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. Le Aree dell'Amministrazione Generale e le Aree di Campus, invece, investono un terzo dei rispettivi budget nelle attività trasversali di organizzazione e miglioramento continuo dei servizi. Il finanziamento della didattica occupa circa la metà del budget dei campus e un terzo di quello dell'Amministrazione Generale. La terza missione, invece, trova copertura trasversalmente nelle Aree dell'amministrazione, nei Dipartimenti e nelle Strutture ex Articolo 25.

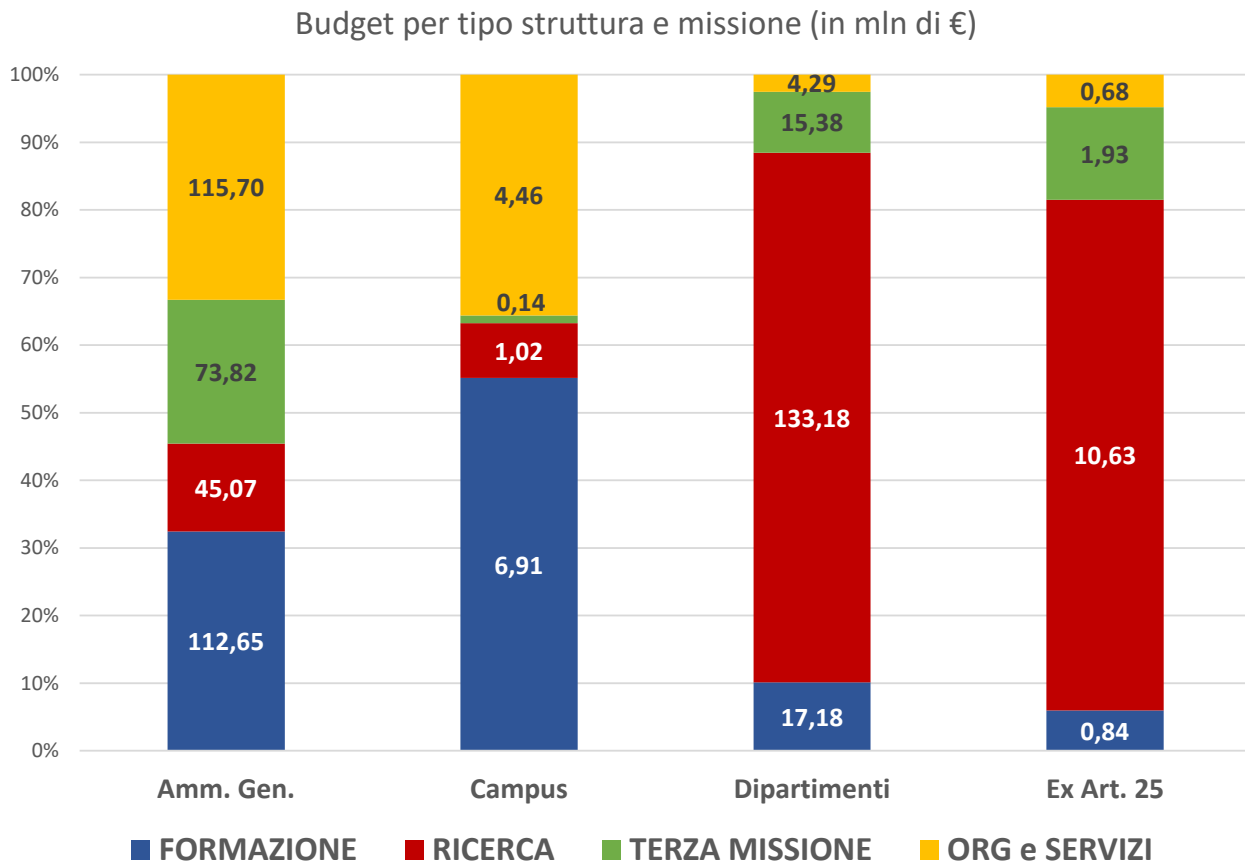


Figura 3 – Investimento Ateneo per 2022: vista per strutture organizzative

Il bilancio di previsione 2022 vuole garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine.

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

- garantire la sostenibilità degli interventi prioritari delle Aree Dirigenziali Bologna e dei Campus per il triennio 2022-2024;
- confermare per il 2022 le assegnazioni per i Dipartimenti al fine di garantire continuità alle attività istituzionali di ricerca e didattica, ivi comprese eventuali altre assegnazioni aggiuntive deliberate;
- garantire l'Adozione del programma triennale 2021-2022-2023 dei lavori
- garantire il Programma degli acquisti di beni e servizi per il biennio 2022 – 2023.

### 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 siti web e delle applicazioni sottoposte a monitoraggio e verifica. L'attività proseguirà nel corso del 2022 fissando i nuovi obiettivi di accessibilità previsti dalle linee guida, che andranno ad interessare i siti web istituzionali, le app e la sezione intranet, con interventi di sviluppo e rifacimento. Inoltre, sempre nel corso del 2022 e nell'ambito di un programma pluriennale, sono previsti interventi formativi in ambito tecnico, destinati alle persone che progettano sviluppano e gestiscono i siti web e le applicazioni dell'Ateneo. Il Dirigente responsabile della transizione digitale, in collaborazione con il Dirigente dell'area Biblioteche e Servizi allo Studio e il dirigente dell'Area del Personale, attuano attività di supporto agli studenti e al personale con disabilità o con disturbi dell'apprendimento.

### 2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per il 2022 sono stati individuati prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione e semplificazione:

- Reingegnerizzazione e informatizzazione del processo di riconoscimento dei crediti formativi già conseguiti ai fini dell'abbreviazione di carriera;
- 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, 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;
- Estensione del sistema di sportelli virtuali alla modalità di interazione asincrona (ticketing) per tutte le esigenze dell'Ateneo, sia per i servizi rivolti all'esterno (studenti, aziende ecc.) che per quelli rivolti al personale interno;
- Realizzazione di un sistema di certificazioni digitali su standard OpenBadge: messa a punto di un servizio di digital credentials, basato sulla piattaforma BESTR, da utilizzare in diversi contesti;
- Revisione complessiva e 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;
- Reingegnerizzazione dei processi legati all'immatricolazione degli specializzandi medici e all'avvio della carriera come "medici in formazione specialistica" e revisione degli strumenti informatici a supporto;
- Diffusione degli strumenti di voto telematico a tutte le Strutture/Aree di Ateneo per le procedure elettorali di loro competenza;
- Creazione e digitalizzazione distinte posta tracciata e creazione database della corrispondenza UNIBO in uscita con Poste Italiane.

#### 2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico

Come anticipato in premessa la definizione degli obiettivi di valore pubblico all'interno di questo Piano è derivato dal Piano Strategico 2022-2027. Tuttavia l'Ateneo non ha ancora approvato il Piano Strategico nella sua versione definitiva, ma ha svolto tutte le analisi preliminari ed ha avviato il processo di condivisione degli obiettivi. Per tale motivo, nella definizione di quelli che saranno gli obiettivi di valore pubblico e i relativi indicatori di misurazione degli impatti, ci atterremo qui ad un approccio descrittivo del processo. Con l'approvazione definitiva del Piano Strategico 2022-2027, prevista per giugno 2022, si procederà contestualmente ad integrare il presente Piano.

Come esplicitato nelle analisi propedeutiche al Piano Strategico, tutta la struttura del piano è funzionale 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 generino direttamente un impatto nella creazione del valore pubblico.

Un grande ateneo, come quello di Bologna, si caratterizza per impattare la creazione di valore pubblico su diversi livelli. A un primo livello, più diretto, l'Ateneo come singola istituzione è direttamente chiamata in causa nella "produzione" di didattica di qualità, 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). E' 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). Ad un secondo livello, indiretto, l'Ateneo produce conoscenza, divulgazione 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.

Seguendo questa filosofia l'Ateneo individuerà le misure più appropriate fra quelle presenti nei 169 target dei 17 obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite per la misurazione degli impatti diretti. Al contempo metterà a frutto la metodologia, sviluppata in questi anni per la rendicontazione degli obiettivi di sostenibilità ONU, per misurare anche gli impatti indiretti nella creazione di valore pubblico derivati dalla didattica e dalla ricerca. Il riferimento agli obiettivi di sostenibilità ONU costituisce un driver – internazionalmente condiviso - molto importante nella individuazione degli impatti di valore pubblico e, tramite gli studi di ASVIS, è possibile fare un collegamento fra i target dell'Agenda ONU 2030 e le missioni del PNRR.

## 2.2 Performance

Il D.lgs 74/2017 prevede più livelli di performance organizzativa collegati ad 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 ad 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 e dipartimenti) collegata ad obiettivi specifici che per il nostro Ateneo corrisponde a una selezione di obiettivi strategici, di obiettivi operativi (compresi quelli di miglioramento dei servizi) calcolati a livello di struttura.

### 2.2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi, al fine di valutare la performance complessiva dell'Ente rispetto ai target prefissati. Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori e relativi target pluriennali: la scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo. In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Nel monitoraggio degli indicatori collegati agli obiettivi operativi, è compreso un set di indicatori (si veda schema in Figura 5, già approvato dal CA del 29/03/2022) 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. 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 Magnifico Rettore, su proposta del Rettore. La dimensione trasversale "Pari Opportunità" comprende tutto il complesso di attività funzionali a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, previste per il 2022 e elencate nell'Allegato Tecnico 5.7. Il monitoraggio di tali attività è oggetto dell'annuale Bilancio di Genere, parte integrante della Relazione sulla Performance. Con l'approvazione del Piano Strategico 2022-2027 verranno contestualmente aggiornati gli obiettivi, gli indicatori e i target per la valutazione della performance organizzativa di Ateneo e i relativi indicatori inseriti nella scheda di valutazione del Direttore Generale.

La misurazione del raggiungimento di queste dimensioni trasversali, e quindi degli obiettivi operativi, può essere letta secondo lo schema riportato nella figura seguente:



Figura 4 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi

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

## Servizio Contabilità

| <b>Indicatore</b>                      | <b>Metrica</b>                                                                                                                                         | <b>Valore 2018</b> | <b>Valore 2019</b> | <b>Valore 2020</b> | <b>Target</b>         |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| <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) | 29,15 gg           | 29,69 gg           | 29,48 gg           | Non superiore a 60 gg |

## Servizio Comunicazione

| <b>Indicatore</b>                                                 | <b>Metrica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Valore 2018/19</b>    | <b>Valore 2020</b> | <b>Target</b>     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| <i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)                      | 4,08                     | 4,39               | Non inferiore a 4 |
| <i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi <b>degli studenti</b> (I 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<br>2019: 4,02 | 4,38<br>2021: 4,32 | Non inferiore a 4 |

**Servizio Personale**

| <b>Indicatore</b>                                                                            | <b>Metrica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Valore 2018/19</b> | <b>Valore 2020</b> | <b>Valore GP</b> | <b>Target</b>                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|------------------|--------------------------------------------|
| <i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano) | 4,05                  | 4,49               | 4,17             | In media con gli altri atenei partecipanti |

**Servizio Sociale e Welfare**

| <b>Indicatore</b>                                      | <b>Metrica</b>                                                                                                                                                           | <b>Valore 2018</b> | <b>Valore 2019</b> | <b>Valore 2020</b> | <b>Target</b>                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------------|
| <i>Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i> | N° singoli fruitori esclusi gli studenti alle convenzioni per i trasporti gestite internamente dall'ateneo/N° personale doc. + TA (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità) | 43,9%              | 45,8%              | 33,4%              | FOCUS monitorato per la sua valenza strategica |
| <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)                                              | Polizza non attiva | 60,9%              | 55,1%              | Maggiore del 50%                               |

**Servizio Approvvigionamenti**

| <i>Indicatore</i>                          | <i>Metrica</i>                                                                                                                                                  | <i>Valore 2018</i>               | <i>Valore 2019</i>               | <i>Valore 2020</i>               | <i>Target</i>                                                                                      |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Costo pulizia al metro quadro</i>       | Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni (fonte: DWH, sistema informativo patrimonio e logistica(PAL)) | 8,5€                             | 9,1€                             | 7,0€                             | non superiore al valore UNIBO 2018 (8,5€)                                                          |
| <i>Fitti passivi</i>                       | Spesa per Locazioni (codice SIOPE SX.U.1.03.02.07.001) (fonte: Data warehouse di Ateneo)                                                                        | 4.528.516 €                      | 3.752.268 €                      | 2.618.848 €                      | Non superiore a 3 mln                                                                              |
| <i>Efficientamento processi d'acquisto</i> | 1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine<br>2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine (fonte: Data warehouse di Ateneo)                            | 1) Non calcolabile<br>2) 3.323 € | 1) Non calcolabile<br>2) 3.990 € | 1) Non calcolabile<br>2) 5.217 € | 1) Da definire dal 2022 e monitorare solo strutture in sperimentazione<br>2) almeno il valore 2020 |

**Servizio Sistemi Informativi**

| <i>Indicatore</i>                    | <i>Metrica</i>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Valore 2018/10</i>   | <i>Valore 2020</i> | <i>Target</i>     |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|
| <i>Grado di soddisfazione utenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei <b>docenti e dei TA</b> in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)                      | 4,54                    | 4,67               | non inferiore a 4 |
| <i>Grado di soddisfazione utenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi <b>degli studenti</b> (l'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<br>2019: 4,23 | 4,52<br>2021: 4,59 | non inferiore a 4 |

**Servizio Edilizia**

| <b>Indicatore</b>                                                                         | <b>Metrica</b>                                                             | <b>Valore 2019</b> | <b>Valore 2020</b> | <b>Target</b>                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>Rispetto dei progetti a valere sui progetti dei bandi edilizia e residenze del MUR</i> | Gare di appalto espletate nell'anno (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità) | 13                 | 18                 | Almeno l'80% delle programmate (Programmate 17, target 14) |

**Servizio Orientamento in uscita**

| <b>Indicatore</b>                   | <b>Metrica</b>                                                                                                         | <b>Valore 2018</b> | <b>Valore 2019</b> | <b>Valore 2020</b> | <b>Valore 2021</b> | <b>Target</b>     |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <i>Studenti per aziende partner</i> | Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area formazione e dottorato) | 4                  | 4                  | 4                  | 5                  | Non superiore a 5 |

**Servizio Biblioteche**

| <b>Indicatore</b>                    | <b>Metrica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Valore 2018/19</b>    | <b>Valore 2020</b> | <b>Target</b>       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| <i>Grado di soddisfazione utenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai <b>docenti</b> in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)                                | 4,82                     | 4,96               | NON INFERIORE A 4,5 |
| <i>Grado di soddisfazione utenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli <b>studenti</b> (I anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano) | 2018: 4,47<br>2019: 4,57 | 4,56<br>2021: 4,51 | NON INFERIORE A 4,5 |

### Servizio di Segreteria Studenti

| <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 studenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli <b>studenti</b> (I anno e successivi) in merito “in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano) | 2018: 3,65<br>2019: 3,71 | 3,89               | 3,91               | NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89) |

### Servizio di Ateneo per gli Studenti

| <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 studenti</i> | Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli <b>studenti</b> (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano) | 2018: 4,18<br>2019: 4,14 | 4,32               | 4,34               | Non inferiore a 4 |

Figura 5 – 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.<br><b>Metrica:</b> Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente                                                            | valore superiore alla media dei grandi Atenei                                      |
| Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali.<br><b>Metrica:</b> percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo.                                                           | raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%. |
| Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo.<br><b>Metrica:</b> media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 | valore non inferiore a 4                                                           |

**Tabella 1 – 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<br><b>Metrica:</b> rapporto "quota premiale FFO di Unibo su totale fondo premiale" e "quota base FFO Unibo su totale quota base FFO". | maggiore di 1            |

**Tabella 2 – 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 l'assegnazione al dirigente dell'area degli obiettivi operativi. La performance delle Aree viene misurata:

- raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati;
- miglioramento dei servizi erogati rilevata tramite un questionario di customer satisfaction riservato ai direttori di dipartimento e un altro, ancora sperimentale, riservato agli utenti (docenti/studenti/TA) e che non incide nella valutazione individuale dei dirigenti.

Gli obiettivi operativi e di customer satisfaction sono stati approvati, in attesa del nuovo Piano Strategico e per dare continuità alle attività dell'Amministrazione, dal Consiglio di Amministrazione del 29 marzo 2022.

Infine, nell'Allegato Tecnico 5.4 sono esplicitati per ciascuna area gli obiettivi, il monitoraggio degli ultimi tre anni e i relativi target attesi. La misurazione dei risultati ottenuti avverrà a seguito della somministrazione del questionario compilato:

- da parte del personale docente (compresi dottorandi e assegnisti) e del personale tecnico amministrativo a febbraio/marzo 2023;
- da parte degli studenti nella seconda metà del 2022.

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

#### La Performance organizzativa dei Dipartimenti

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

In virtù di tali premesse per la misurazione sperimentale della performance organizzativa, sono stati selezionati obiettivi organizzativi di derivazione strategica, di seguito sono riportati i relativi indicatori.

Obiettivo strategico: ricerca

- R.01b: PHD con titolo da altri atenei (italiani o esteri)
- R.02: Iscritti al primo anno di dottorato
- R.09: Incassi procapite da progetti competitivi
- R.12: Pubblicazioni Open Access

Obiettivo strategico: formazione

- F.03: Laureati con tirocinio curriculare
- F.05: Prosecuzione con 39 CFU
- F.09: Attrattività LM
- F.22: Abbandoni entro il II anno

Obiettivo strategico: terza missione

- T.01: Famiglie brevettuali attive
- T.03: Incassi procapite conto terzi
- T.04: Studenti in formazione professionale e permanente
- T.07: N. eventi di divulgazione - autocertificato

Inoltre, sono presenti obiettivi di miglioramento/mantenimento della qualità dei principali servizi erogati come di seguito illustrati:

- 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 Tecnico 5.5 sono esplicitati gli obiettivi e i target di performance organizzativa scelti dai singoli dipartimenti già approvati nel Consiglio di Amministrazione del 29 marzo 2022.

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

In coerenza con quanto stabilito per i Dipartimenti, anche per le strutture ex art.25 e ss. è prevista l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa. Si è partiti prioritariamente da quelle strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità. Nella definizione si è tenuto conto della mission della struttura; in particolare, sono stati definiti obiettivi organizzativi di derivazione strategica negli ambiti della didattica, ricerca e terza missione e più prettamente dell'ambito organizzativo-gestionale.

Nell'Allegato Tecnico 5.6 sono esplicitati gli obiettivi selezionati dalle strutture ex art. 25 già approvati nel Consiglio di Amministrazione del 29 marzo 2022.

#### 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 6 – Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale

Nell'Allegato Tecnico 5.1 e 5.2 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 3 – 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 7 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti

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. Nell'Allegato Tecnico 5.3 è riportata la scheda degli obiettivi operativi e relativi indicatori di monitoraggio e target da raggiungere. 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 4.

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

Tabella 4 – 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'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, d'ora in poi Ateneo, 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, dirigente responsabile 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.

Infine, dal 2021 il **Responsabile (RASA)** dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della Stazione Appaltante è il dottor Francesco Cavazzana dirigente dell'Area Appalti e Approvvigionamenti.

**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 del piano/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 (stakeholders) nella imparzialità, trasparenza e integrità della pubblica amministrazione. Inoltre, nel vigente Piano Nazionale Anticorruzione PNA del 2019, si aggiunge la raccomandazione agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione a questi obiettivi 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: "approfondimento della conoscenza del contesto e dei processi per migliorare la cura dell'interesse pubblico e 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 "sezione/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.

Ogni anno la dirigente responsabile RPCT incontra il Rettore e il gruppo dei Prorettori prima dell'approvazione e il Consiglio di Amministrazione in occasione dell'approvazione della sezione/piano, illustrando i contenuti dell'aggiornamento dei piani.

Il 22 febbraio 2022 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento del Piano 2022-2024 per consentire l'avvio dei lavori che richiedono una gestione annuale. Nella presente sotto sezione si riporta in sostanza la stessa programmazione; i contenuti sono stati sistemati e semplificati secondo i più recenti orientamenti di ANAC e del legislatore.

In sintesi, in questo piano/sezione si pianifica la gestione del rischio del 2022, si sintetizzano i risultati di quella eseguita nel corso del 2021; 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 del PNA vigente; si descrivono i risultati del monitoraggio del 2021.

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 i recenti orientamenti di ANAC, nel presente Piano/sezione si descrivono le prime modalità di coordinamento per sviluppare gradualmente una integrazione sostanziale degli strumenti programmatici. E' 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 i dati relativi al profilo criminologico del territorio e alle attività di contrasto sociale e amministrativo a livello territoriale, si rinvia all'[Allegato E](#) (Allegato Tecnico 5.9).

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).

Ulteriori elementi di contesto da considerare sono rappresentati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal perdurare dell'emergenza pandemica.

Il PNRR, con le ingenti risorse stanziare e i conseguenti rapporti con i terzi, potrebbe aumentare l'attenzione su questo ambito.

Le numerose disposizioni normative nazionali e regionali, contenenti misure urgenti per contrastare il diffondersi del virus Covid 19 sul territorio nazionale, con notevole impatto sull'ordinario svolgimento delle attività anche lavorative, continuano a rendere necessaria anche per le Università, una revisione dei propri sistemi e nello stesso tempo una risposta alle esigenze della comunità studentesca.

### 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 più centrale e importante del sistema di gestione del rischio "corruttivo", poiché rappresenta la fotografia dell'ente nel suo complesso, le unità/funzioni organizzative che intervengono nei processi, 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.

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 nell'[Allegato C](#) (Allegato Tecnico 5.10) e costituisce il punto di partenza, la base conoscitiva per avviare la gestione del rischio nei singoli ambiti e processi. La rappresentazione in processi secondo tabelle che evidenziano macro processi, processi, attività e unità organizzative rispetta gli esempi di rappresentazione tabellare che attualmente compaiono nell'allegato 1 al Piano Nazionale PNA del 2019 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.

### 2.3.4 Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi

#### **Premessa**

Il lavoro di autoanalisi organizzativa per individuare le misure di prevenzione della corruzione non è un adempimento burocratico, né un processo formalistico, ma contribuisce ad una politica 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 avrebbero dovuto riguardare altri ambiti connessi al patrimonio, se non fosse intervenuto lo stato di emergenza sanitaria e altri fattori imprevisti conseguenti alla gestione dei finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria. Tuttavia, le attività sono state riprogrammate, 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 sarà avviata la gestione del rischio nell'ambito del reclutamento del Personale Tecnico Amministrativo, 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 2023 – 2024 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 sono più esplicite.

### **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 B (Allegato Tecnico 5.11) 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 e per l'anno appena trascorso e monitorato. Inoltre è descritta la progettazione in modo completo (tempi, responsabili, indicatori di monitoraggio) delle misure/obiettivi sostenibili nell'anno che si avvia (2022) e attuate nell'anno appena trascorso e monitorato (2021).

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 2021, in quanto ritenute idonee allo scopo.

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

#### **Ambito Appalti:**

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicazione dell'Atto di programmazione di forniture di beni e servizi come misura trasversale                             |
| Avvio nell'anno 2016 e miglioramento negli anni 2017 e 2018, 2019, 2020, 2021                                                |
| Responsabile: dirigente dell'Area Appalti e Approvvigionamenti – APAP, competente in materia di coordinamento degli acquisti |

Gli uffici in fase di redazione e prima dell'approvazione degli organi di Governo illustrano e comunicano al Responsabile di Prevenzione della Corruzione e all'unità professionale dedicata, l'atto di programmazione di forniture di beni e servizi, previsto dalla normativa per gli acquisti superiori alla cifra di 40.000 euro. Nell'atto si descrive la fase di programmazione, della raccolta dei fabbisogni, la predeterminazione dei criteri per individuarne le priorità, gli strumenti utilizzati, le motivazioni.

Il miglioramento della misura consiste nel potenziare gradualmente la semplificazione del linguaggio tecnico favorendo la chiarezza, la comprensibilità dell'atto programmatico in un'ottica di trasparenza al servizio dell'interesse collettivo.

Gli uffici in apposita riunione del 7 dicembre 2021 hanno illustrato all'Unità professionale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza la relazione e in particolare il processo di programmazione, la complessità derivante dalla molteplicità e specificità dei bisogni e delle strutture in cui le esigenze nascono, i criteri per determinare l'ordine delle priorità. Il processo è stato strutturato in modo più articolato con 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 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. Inoltre nell'anno 2021 la referente gestionale in materia di prevenzione della corruzione, su invito degli uffici, ha partecipato alla riunione con i referenti finalizzata alla fase di coinvolgimento delle strutture.

I criteri per determinare l'ordine delle priorità sono stati adeguati alle caratteristiche e alla missione di ateneo in accordo con il Direttore Generale. Gli uffici hanno evidenziato che vi è stato un graduale miglioramento nella definizione del fabbisogno, nonostante le criticità legate all'assenza di un sistema informativo dedicato e adeguato e alla sostenibilità in ordine alla concreta esecuzione della programmazione. Si rileva che nella pianificazione del 2022 e per gli anni a seguire è stato progettato l'acquisto di un software per questo scopo.

**Monitoraggio:**

nel mese di dicembre il dirigente competente in materia di coordinamento degli acquisti e/o i suoi collaboratori inviano la bozza di relazione in cui si descrive il processo di programmazione prima che diventi definitivo e che sia esaminato dagli Organi di Governo, a cui segue riunione in cui si illustrano le decisioni definitive

### 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 bimensili o 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; definizione e trasparenza dei servizi nell'ambito dei finanziamenti alla ricerca; 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, anche mediante la

collaborazione della referente “anticorruzione” della struttura di staff della direzione generale – SSRD.

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, i 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.

### **Risultati del monitoraggio delle misure attuate nell’anno 2021 e descritte nell’Allegato B**

In questa parte del paragrafo si descrivono sinteticamente i risultati del monitoraggio effettuato sulle misure di prevenzione attuate nell’anno 2021 e progettate negli anni precedenti a seguito dell’analisi del rischio (vedi Allegato B - Allegato Tecnico 5.11) che descrive sinteticamente i risultati della gestione del rischio e la progettazione delle Misure – Obiettivi di performance comprensiva di responsabili, tempistica e indicatori.

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

**Misura – Definizione e Trasparenza sostanziale dei servizi erogati** – Presidio SSRD – ARIC Ambito ricerca e finanziamenti competitivi in collaborazione con il DIRI – Area Relazioni Internazionali (in attuazione dal 2020).

- Azione 1: Diffusione del testo concluso nel 2020 che definisce e rende trasparenti i servizi
- Azioni 2: individuazione degli elementi per la valutazione della qualità della misura 1, in relazione alle cause/fattori abilitanti dei rischi (indicati nell’Allegato B)
- Azione 3: individuazione delle modalità per la valutazione della qualità
- Azione 4: elaborazione degli standard di qualità emersi

Le azioni sono state completate mediante una approfondita progettazione e uno studio di fattibilità sulle modalità per la valutazione della qualità della misura. La diffusione che ha comportato un’opera complessa di sistemazione dei contenuti che definiscono i servizi sulle pagine della rete

intranet, avviene con canali diversi per aumentare l'efficacia, utilizzando tutte le occasioni di incontro oltre all'invio via mail (es: infoday, incontri formativi). Nelle stesse pagine della intranet sono state collocate le domande rivolte al personale per rilevare l'efficacia e la qualità della misura adottata.

**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** - Presidio SSRD – ARIC Ambito ricerca e finanziamenti competitivi in collaborazione con CESIA – Area dei servizi informatici, ARTEC – Settore Valutazione della ricerca e terza missione, DIRI – Area Relazioni Internazionali

- Azione 1: studio di fattibilità e sostenibilità
- Azione 2: progettazione della misura da implementare

Lo studio di fattibilità è stato eseguito all'interno di un progetto più ampio relativo alle fonti a supporto della ricerca. La valutazione ha condotto a focalizzare l'attenzione sull'applicativo IRIS RM, parte della suite IRIS del CINECA, che contiene vari moduli di gestione di diversi ambiti della ricerca (ricercatori e gruppi di ricerca, attrezzature e laboratori, brevetti, ecc.), che occorre tuttavia configurare e integrare rispetto ai sistemi informativi in uso presso l'Ateneo. Ai fini della mitigazione dei rischi individuati in sede di analisi e relativi alle opportunità di accesso ai finanziamenti, in prima battuta per l'anno 2022 tale configurazione sarà focalizzata su laboratori, attrezzature e infrastrutture. La progettazione della misura è stata completata e inserita nell'Allegato B (Allegato Tecnico 5.11).

*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** – Presidio di APAT – Area del Patrimonio, in collaborazione con ARTEC per le relazioni con le imprese e gli spin off, SSRD-ARIC per le relazioni con gli accordi strategici per la ricerca, AFORM, ABIS, DIRI rispettivamente per gli ambiti convenzionali in materia di didattica, servizi bibliotecari e agli studenti, servizi internazionali e le aree di Campus (avviata nel 2020 e riprogettata per gli anni 2021 e 2022).

La Misura ha come obiettivo finale del 2022, la predisposizione di modelli standard per l'acquisizione delle informazioni necessarie alle analisi e alle valutazioni in relazione all'equilibrio dei contributi, 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 dei soggetti depositari delle informazioni per fase del processo (avviata nella fine del 2020)
- Azione 2: Individuazione delle tipologie di informazioni necessarie per la fase di iniziativa del processo
- Azione 3: Individuazione delle tipologie di informazioni necessarie per la fase di progettazione del processo
- Azione 4: individuazione delle tipologie di informazioni necessarie per la fase di negoziazione del processo

Il gruppo di lavoro inter-aree, mediante incontri settimanali durante una buona parte dell'anno, ha condotto le 4 azioni parallelamente, mappando e razionalizzando le informazioni necessarie alle valutazioni (fra cui, solo a titolo di esempio: modalità di uso e accesso degli spazi, informazioni sugli organi, costituzione e vita dell'ente terzo, incarichi, impatti fiscali, ecc.). Inoltre ha predisposto una rappresentazione grafica che aiuta la leggibilità e che individua anche le relazioni fra le informazioni, a seconda della finalità della relazione con l'ateneo e della finalità dell'attribuzione degli spazi.

*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).

Ampliamento dei dati contenuti nel sistema che struttura i flussi informativi e che aiutano il monitoraggio sia in fase di avvio che in fase di interazione fra Università e gli enti per migliorare la trasparenza sostanziale sul funzionamento degli enti e sui ruoli esercitati:

- Azione 1: individuazione delle informazioni da ampliare a favore dei dipartimenti e strutture assimilate
- Azione 2: progettazione informatica del flusso
- Azione 3: test e messa a punto del sistema

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.

Sono state individuate ulteriori informazioni che possono arricchire il sistema di monitoraggio degli spin off e start up a favore dei dipartimenti e strutture assimilate, relative alle neo-imprese accreditate che non avendo ancora depositato un bilancio non sono attualmente inserite nel sistema. Inoltre è stata semplificata la modalità di raccolta di tutti i dati, facilitando l'inserimento dei dati da parte delle imprese che confermano dati già reperiti da banche dati certificate interne e esterne all'Ateneo. La progettazione informatica del flusso è stata completata e sono stati inseriti i dati nel sistema.

*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: individuazione di un referente del Dirigente nell'Area AUTC che convochi le riunioni, coordini e sistematizzi i risultati

- Azione 2: ricognizione delle persone che partecipano alla comunità sia in relazione alle attività e ai ruoli, sia in relazione ai nuovi strumenti tecnologici e logistici in evoluzione
- Azione 3: calendarizzazione e definizione dei temi da trattare nell'anno 2021, con inclusione del tema emerso nel 2020 riguardante gli strumenti organizzativi nell'ambito delle responsabilità dei RUP nel processo frazionato fra AUTC e APAP, alla luce delle recenti novità legislative
- Azione 4: raccolta di dati e casistica per ogni incontro
- Azione 5: preparazione e istruttoria per affrontare la pratica
- Azione 6: condivisione dei risultati con tutti i responsabili dei procedimenti RUP di acquisizione lavori.

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 il corso di quest'anno è migliorata per il

#### *Acquisizione Servizi*

coordinamento, l'ampliamento e la struttura. Riguardo all'azione 3, che includeva un approfondimento sugli strumenti organizzativi per chiarire meglio le responsabilità dei Responsabili del Procedimento RUP nel processo frazionato fra AUTC e APAP, il responsabile del settore giuridico di AUTC, a seguito dell'incontro apposito, ha preparato un documento per rendere più trasparenti le responsabilità ripartite fra i ruoli delle due aree per le attività del processo. Inoltre la comunità si è confrontata, condividendo criticità e buone prassi su casi concreti, nei seguenti temi: valutazione dei Criteri Ambientali Minimi - CAM nelle offerte, in fase di individuazione del contraente; affidamento diretto servizi e principio di rotazione; riserve, risoluzioni contrattuali, in fase di esecuzione del contratto. In seguito sono stati sintetizzati, sistemati i risultati e condivisi con tutti i RUP.

**Misura - Definizione dei ruoli e razionalizzazione del flusso informativo ai fini del miglioramento della verifica della qualità della prestazione nella fase di esecuzione del contratto di affidamento di "pulizie" - Organizzazione dei flussi informativi** - Presidio ASB – Area Servizi Bologna, in collaborazione con tutte le aree e strutture e con l'unità anticorruzione UPCT, con contributo dell'Area dei Servizi informatici – CESIA.

- Azione 1: definizione del flusso informativo e della periodicità (tempi e momenti in cui i ruoli/referenti relazionano ai responsabili di distretto/direttori operativi);
- Azione 2: Informatizzazione del flusso con un sistema applicativo;
- Azione 3: Test e verifica del sistema applicativo;

La definizione del flusso informativo prevista dall'azione 1 è stata completata.

Sempre in relazione all'azione 1 i referenti, a regime, informeranno i direttori operativi del responsabile dell'esecuzione del contratto (al fine di far capire se il servizio segue gli standard prestazionali previsti nel capitolato), secondo una periodicità che sarà definita (in quanto sostenibile) al termine della fase sperimentale.

L'azione 2 è stata completata: è stato individuato un prototipo gestionale informatico denominato "MOLO" che sarà lo strumento per monitorare principalmente mediante QR Code la valutazione del servizio di pulizia. Il referente svolge un'attività valutativa personale e segue la scheda prestazionale definita in capitolato. Il sistema informatico a regime sarà collegato con il sistema del fornitore, in modo da poter accedere a dati utili (es: i giorni in cui viene eseguito il servizio in un determinato spazio). Le date dei controlli saranno conosciute dal fornitore, ma non legate agli spazi in cui saranno eseguiti.

Il sistema si basa anche sul possibile effetto deterrente che può avere la conoscenza da parte del fornitore del costante monitoraggio.

Durante il corso dell'anno il gruppo di lavoro, che ha curato la gestione del rischio sugli appalti negli anni precedenti (che ai sensi della disposizione annuale del Direttore Generale fornisce consulenza per l'implementazione della misura), ha suggerito alla responsabile dell'esecuzione di: a) alimentare quanto più possibile la conoscenza dell'obiettivo in modo che il personale che abita l'edificio possa collaborare con i ruoli/referenti; b) annotare le criticità per consentire all'area competente APAP di riprogettare al meglio la gara in futuro o per considerare eventuali aggiustamenti in fase di rinnovo.

Infine, le Misure generali obbligatorie poiché sono previste da normative e indirizzi nazionali e non sono individuate a seguito della gestione del rischio di ogni ente, sono peculiari. Quindi si ritiene più pratico descrivere contestualmente la pianificazione delle modalità organizzative utili alla loro applicazione e il monitoraggio nei paragrafi successivi.

### 2.3.7 Misure generali

#### **Incarichi extraistituzionali**

In materia di conferimento e autorizzazione di incarichi della pubblica amministrazione ai propri dipendenti, il Piano Nazionale prevede come misura obbligatoria l'approvazione di atti normativi. 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

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 della 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.

### **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 2022 - 2024, in occasione della formazione mirata e differenziata erogata gradualmente dall'unità professionale anticorruzione e rivolta a gruppi professionali per processi, 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 2021 i partecipanti sono stati 144.

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 2021 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 2021 sono stati formati 68 partecipanti con un modulo di 1 ora di lezione frontale erogata a distanza mediante la piattaforma Microsoft Teams, a causa dell'emergenza sanitaria dovuta al COVID.

Entrambi le formazioni, e-learning e frontale, descritte proseguono nel triennio 2022 – 2024.

### **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).

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.

Nell'anno 2021 è stata erogata, con ottimi risultati, la formazione esterna specialistica tenuta da un "consigliere di stato" su convenzioni e accordi quadro, destinato ai ruoli impegnati nell'obiettivo di prevenzione della corruzione nel processo di assegnazione degli spazi a terzi. I contenuti più salienti hanno riguardato il regime pubblicistico e civilistico nella stipula degli accordi tra amministrazioni e con privati, il ruolo degli uffici, l'organizzazione dell'operazione convenzionale, le responsabilità i legami con la prevenzione della corruzione.

Negli anni 2022 – 2024 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 (es: 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 crea 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 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 2021, all'interno della formazione promossa dall'Area Appalti e Approvvigionamenti - APAP in raccordo con l'Area del Personale - APOS sul "Decreto Semplificazioni - Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale D.L n. 76/2020 - L. n. 120/2020", è stato introdotto il Modulo III - Qualità degli acquisti e prevenzione della corruzione, in cui la referente gestionale in materia di prevenzione della corruzione e la dirigente responsabile hanno offerto spunti di riflessione concreti; l'iniziativa è stata indirizzata ai Responsabili Gestionali delle strutture RAGD, ai referenti alla programmazione degli acquisti e al personale addetto agli acquisti presente nelle strutture e nelle aree dell'Ateneo. Il corso è stato erogato in due edizioni e rivolto in totale a 258 partecipanti.

Nel mese di luglio 2021 è stato attivato il corso di formazione "Antiriciclaggio nella Pubblica Amministrazione", disponibile sulla Piattaforma Self della Regione Emilia Romagna e destinato in via sperimentale ad alcuni colleghi dell'Area Appalti e Approvvigionamenti e dell'Area Edilizia e Sostenibilità. In seguito ai riscontri pervenuti, in data 19 ottobre 2021 si è tenuto un apposito focus group volto ad analizzare e favorire il confronto in merito ai contenuti, anche integrativi, del corso di formazione e alla necessità di approfondimenti sul tema in relazione al futuro assetto organizzativo e alle successive azioni dell'Ateneo.

Nel 2021 all'interno della Formazione sui "Finanziamenti competitivi per la ricerca" rivolta al personale che svolge attività in questo ambito, è stato progettato un modulo di 2 ore che sarà erogato il 27 gennaio 2022. L'intervento "Prevenzione della corruzione come sistema di etica e

qualità pubblica” sarà focalizzato sulla strategia generale, sulla gestione del rischio come processo di conoscenza per migliorare la qualità della gestione e della performance pubblica.

Il 18 ottobre 2021 è stato erogato un corso di formazione esterna di 7 ore, rivolto ai ruoli gestionali competenti nelle materie oggetto del Piano Integrato recentemente introdotto con dal D.L. 80/2021 convertito con Legge n. 113/2021: prevenzione della corruzione e trasparenza, obiettivi di performance, programmazione e supporto alla valutazione, sviluppo organizzativo e formazione, programmazione del personale. Il corso di formazione esterna è stato erogato da un consigliere di Stato e da una docente di “Etica Pubblica” presso LUISS.

Il 25 novembre 2021, all’interno del “Ciclo di incontri per i direttori neo-eletti di Dipartimento e delle altre Strutture” è stato erogato dal dirigente responsabile e dalla referente gestionale in materia di anticorruzione, il modulo “Il sistema della prevenzione della corruzione: la promozione della qualità dei servizi pubblici”. La prevenzione della corruzione è stata presentata come sistema di qualità pubblica, di promozione dell’etica secondo un approccio sostanziale, non burocratico e orientato alla qualità dei risultati e alla soddisfazione degli utenti; sono stati illustrati gli attori in tale ambito quali ad esempio: ANAC, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - RPCT e l’assetto organizzativo; i piani triennali, le misure organizzative per ridurre i rischi negli ambiti più esposti ed il conflitto di interessi. Sono stati formati 11 partecipanti con un modulo di lezione frontale di 2 ore mediante la piattaforma Microsoft teams a causa dell’emergenza sanitaria dovuta al COVID.

La formazione per gruppi professionali proseguirà nel triennio 2022 - 2024.

In conclusione, negli anni 2022-2024 continuerà l’erogazione della formazione generale a distanza, frontale e in aula, compatibilmente con l’evolversi dell’emergenza sanitaria; continuerà ad essere progettata ed erogata la formazione avanzata e specifica, sarà erogata la formazione mirata e differenziata.

#### **Monitoraggio:**

Entro il 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 2021, la cessazione a settembre del Dirigente dall’Area Affari Generali e Sanità ha comportato la sostituzione del dirigente cessato tramite una procedura di interpello, che ha avuto

esito positivo con l'individuazione di un dirigente interno. La copertura della posizione dirigenziale rimasta conseguentemente vacante (Area di Campus Cesena e Forlì) è coperta ad interim da altro dirigente. Parallelamente la conclusione del consolidamento degli assetti organizzativi deliberati rispetto alle competenze dell'Area Service Area Medica, con l'acquisizione delle competenze della gestione dei rapporti con il SSN, ha comportato l'assunzione di un nuovo dirigente a tempo indeterminato. Infine il collocamento di un dirigente in aspettativa nell'Area che si occupa dell'edilizia e della sostenibilità, ha comportato la copertura della posizione resasi vacante con l'individuazione di un dirigente ad interim nelle more della definizione della modalità di copertura dell'Area per il periodo di aspettativa del dirigente uscente.

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 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).

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.

Sotto il profilo organizzativo, a partire dal 2016, al fine di evitare la concentrazione di attività e responsabilità decisionali su ruoli circoscritti, si è dato avvio ad un percorso per l'individuazione di una diversa ripartizione delle competenze in ambito amministrativo e contabile fra l'Amministrazione Generale e le Strutture periferiche, in un'ottica di service specializzati centrali. In particolare, si è attivata con ulteriore competenza l'area dedicata alla gestione amministrativa delle strutture di Area medica che a decorrere dal 1 gennaio 2020 assume le funzioni di service globale per i dipartimenti medici.

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 temperare l'esigenza di rotazione con quella di sviluppo professionale delle professionalità presenti.

Nel 2021 si è verificato l'avvicendamento su 6 posizioni di Responsabile amministrativo gestionale, di cui una su un Centro interdipartimentale, e l'individuazione di una nuova posizione su un centro interdipartimentale di nuova attivazione.

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

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

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

La normativa sulla rotazione straordinaria, derivante dalla Legge madre nel sistema di prevenzione della corruzione (L. 190/2012), ha lo scopo di tutelare l'immagine della "imparzialità"

dell'amministrazione (vedi Linee Guida dell'ANAC n. 215 del 2019), in una fase iniziale dell'avvio di un procedimento disciplinare e/o penale. Le difficoltà di applicazione della normativa riguardano tutto il personale, in particolare per le conseguenze che può comportare un cambio di ruolo, funzioni o trasferimento nei casi in cui il procedimento disciplinare e /o penale accerti in corso le mancate responsabilità.

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

Considerate le difficoltà interpretative e applicative, in occasione della revisione delle fonti regolamentari di organizzazione, si studia 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 es. in ambito contrattuale, selezione docenti, ecc..). L'intervento e la valutazione della sua praticabilità, sarebbe 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 le disposizioni del Piano anticorruzione, 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 (es: 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.

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 dlgs. 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 Dlgs. 165/2001.

Negli anni 2022 – 2024 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 Dlgs. 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

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

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

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

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

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

Il sistema, attivo dal 2016, consente a tutto il personale docente e tecnico amministrativo, a tempo determinato e indeterminato, collaboratori linguistici, di accedere ad un sistema informativo mediante le credenziali istituzionali di ateneo, che da un lato garantisce la sicurezza e la tutela della identità del segnalante, dall'altro può facilitare la descrizione dell'istanza grazie ad alcuni automatismi determinati dall'intero sistema automatizzato di ateneo/intranet. Il modulo progettato consente all'utente di circostanziare in modo guidato e sufficiente i fatti, senza incorrere in comportamenti che possano essere fonte di responsabilità penali (es: 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 inviati 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'inculpato: 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 (es: ingiuria, calunnia). Dopo l'invio del modulo da parte dell'utente, è inviata in automatico una mail all'indirizzo di posta elettronica [unibo.anticorruzione@unibo.it](mailto:unibo.anticorruzione@unibo.it) con l'oscuramento dei dati del segnalante. Per accedere all'indirizzo il responsabile della prevenzione della corruzione e la 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.

Negli anni 2022 - 2024 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 A (Allegato Tecnico 5.12) 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: <https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici>

L'Allegato A (Allegato Tecnico 5.12) è stato adeguato alle previsioni normative settoriali più recenti intervenute nel corso degli anni, nell'attesa di una mappatura ricognitiva aggiornata da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

### **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 Allegato A), 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 <http://www.unibo.it> nella sezione in Home Page, denominata "Amministrazione Trasparente":

<https://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 (es. Bandi di concorso, Bandi di gara, ecc.). In generale i contenuti riportano oltre

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

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 determine 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:

<https://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.

In particolare le sezioni che sono state maggiormente oggetto di revisione nell'ultimo triennio sono le seguenti:

- Procedimenti amministrativi; la mappatura dei procedimenti amministrativi è disponibile al seguente link: <https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/tipologie-di-procedimento/tipologie-di-procedimento>. Il Decreto Semplificazioni n. 76/2020 ha successivamente previsto l'obbligo di pubblicare anche i tempi effettivi di conclusione dei procedimenti amministrativi di maggior impatto per i cittadini e le imprese; tuttavia non è ancora disponibile il DPCM con il quale dovrebbero essere definiti termini, modalità e criteri di misurazione.
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici; sono state inviate a tutte le Aree dell'Ateneo le indicazioni aggiornate sulla tematica, come sintesi degli incontri con i referenti e degli approfondimenti giuridici svolti dalla Funzione specialistica in materia di trasparenza. Inoltre, in seguito all'entrata in vigore delle nuove linee guida ANAC n. 468/2021, si è resa necessaria una revisione della sezione ed in particolare un adeguamento della sotto-sezione "Criteri e modalità".
- Bandi di concorso; inseguito alle modifiche introdotte dalla legge di Bilancio 2020, n. 160 del 27/12/2019 è stata allineata la sezione "Bandi di concorso" alle nuove previsioni normative, per i concorsi banditi o conclusi a partire dal 1 gennaio 2020. Con l'occasione sono state altresì apportate alcune rilevanti implementazioni tecniche all'interno delle schede dei Bandi, anche al fine di riorganizzare i contenuti e garantire maggiore chiarezza in relazione alle esigenze degli stakeholders ed estendo la pubblicazione anche alle progressioni economiche verticali, come da delibera ANAC n. 775/2021.
- Bandi di gara e contratti; l'art. 53 del D.L 77/2021 ha modificato in maniera sostanziale l'art. 29 del d.lgs. 50/2016, estendendo gli obblighi di pubblicazione anche agli atti relativi alla fase dell'esecuzione del contratto di appalto. A tale proposito è stato necessario convocare un incontro con i colleghi delle Aree maggiormente coinvolte, al fine di effettuare internamente

una prima selezione dei dati da pubblicare. Nelle more dell'aggiornamento della delibera ricognitiva degli obblighi di pubblicazione da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e al fine di contemperare le esigenze organizzative dell'Ateneo, si è valutato di pubblicare, in questa prima fase, gli atti dell'esecuzione aventi la forma del provvedimento amministrativo e presidiati dagli uffici preposti. L'Ateneo ha effettuato internamente una prima selezione dei dati oggetto di pubblicazione, fornendo indicazioni ai referenti anche mediante diffusione all'interno della Intranet di Ateneo. E' altresì in corso di predisposizione un manuale sulla trasparenza volto ad effettuare una ricognizione degli atti in materia di contratti pubblici e a fornire apposite istruzioni operative, al fine di facilitare le attività di trasmissione e di pubblicazione dei dati per tutti gli operatori coinvolti. La redazione del manuale avverrà in collaborazione e in coordinamento tra l'Area Appalti e Approvvigionamenti e la Funzione specialistica in materia di trasparenza.

Sono stati inoltre realizzati alcuni incontri informativi in materia di trasparenza (obblighi di pubblicazione e accesso civico) e diversi incontri individuali con i singoli referenti, anche tenendo conto delle nuove nomine e a seconda delle esigenze specifiche delle Aree.

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:

<https://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 dagli stakeholders.

I dati ulteriori oggetto di pubblicazione, sono rappresentati nell'Allegato A) e sono consultabili all'interno della sezione Amministrazione trasparente:

<https://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):

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio/Valutazione-della-sezione-Amministrazione-trasparente-e-Dati-di-monitoraggio>

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

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

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

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

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

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

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

### **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 <https://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 ([accessocivicogeneralizzato@unibo.it](mailto:accessocivicogeneralizzato@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.

### 2.3.9 Misure specifiche di contesto (con rinvio ad allegato)

Le misure specifiche di contesto, non imposte dalle normative o dal Piano Nazionale sono descritte nell'Allegato D (Allegato Tecnico 5.13).

## 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. Ogni Campus coordina i servizi e le iniziative locali a supporto della didattica, della ricerca e della componente studentesca. Molto attivi inoltre sono i rapporti con enti locali, associazioni e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori.

#### CAMPUS 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 8 – 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<br>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<br>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<br>MEDICA      | 14. Medicina specialistica, diagnostica e sperimentale – DIMES            |
|                     | 15. Scienze biomediche e neuromotorie – DIBINEM                           |
|                     | 16. Scienze mediche e chirurgiche – DIMEC                                 |
|                     | 17. Scienze mediche veterinarie – DIMEVET                                 |
| AREA<br>UMANISTICA  | 18. Beni culturali – DBC                                                  |
|                     | 19. Arti – DAR                                                            |
|                     | 20. Filologia classica e Italianistica – FICLIT                           |
|                     | 21. Filosofia e Comunicazione – FILCOM                                    |
|                     | 22. Interpretazione e Traduzione – DIT                                    |
|                     | 23. Lingue, Letterature e Culture moderne – LILEC                         |
|                     | 24. Psicologia – PSI                                                      |
|                     | 25. Scienze dell'Educazione «Giovanni Maria Bertin» – EDU                 |
|                     | 26. Storia Culture Civiltà – DiSci                                        |
| AREA<br>SOCIALE     | 27. Scienze aziendali – DiSA                                              |
|                     | 28. Scienze economiche – DSE                                              |
|                     | 29. Scienze giuridiche – DSG                                              |
|                     | 30. Scienze politiche e sociali – SPS                                     |
|                     | 31. Scienze statistiche «Paolo Fortunati» – STAT                          |
|                     | 32. Sociologia e Diritto dell'Economia – SDE                              |

Figura 9 – 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 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 10 – 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 "Ercole 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 11 – 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 12 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale****ISTITUTI**

---

 Istituto di Studi Superiori - ISS

---

 Collegio Superiore

---

 Istituto di Studi Avanzati - ISA

---

**Figura 13 – 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 14 – 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 15 – Centri di Ateneo**

#### STRUTTURE SANITARIE

---

 Clinica Odontoiatrica

---

 Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile

---

**Figura 16 – 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 (si veda Figura 17 – Organigramma Amministrazione Generale.Figura 17), 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 es. Area Edilizia e Sostenibilità, Area del Personale, ecc.) e per territorio (Area di Campus di Ravenna e Rimini e Area di Campus Cesena e 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, posto anche a presidio di alcuni processi di innovazione organizzativa durante la fase di introduzione all'interno dell'organizzazione.

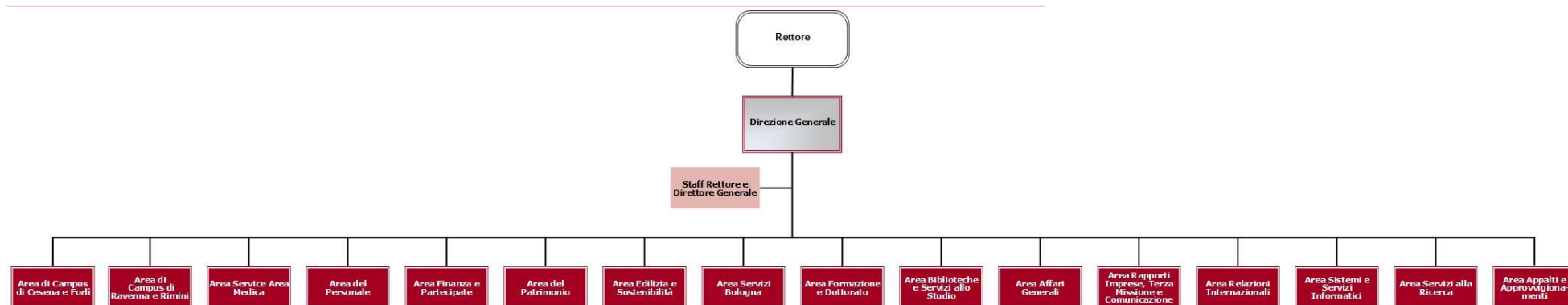


Figura 17 – Organigramma Amministrazione Generale.

Nelle Aree dirigenziali la numerosità media del personale Tecnico-Amministrativo è di 119 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative). Nelle Aree dirigenziali la numerosità media del personale TA dei Settori (Unità Organizzative di secondo livello) è di 12 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative laddove presenti), mentre la numerosità media del personale TA degli Uffici (Unità Organizzative di terzo livello) è di 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 Biblioteche e servizi allo studio – ABIS 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 internazionale denominata *Factorcomp* e acquisita dalla Società Watson Wyatt. 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 sempre più incisiva di forme di lavoro agile.

Partendo dagli assunti di base e fondanti il concetto di lavoro agile (superamento della tradizionale logica del controllo sulla prestazione e dell'unicità del luogo e delle modalità temporali di svolgimento della prestazione stessa), sono stati individuati gli strumenti che qualificano all'interno dell'Ente il lavoro agile, in tutte le sue possibili forme:

- Telelavoro a giornate;
- Telelavoro a ore;
- Lavoro decentrato nei centri satellite;
- Smart working.

### **Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile**

L'Ateneo di Bologna, a partire dal 2017, ha adottato lo strumento del telelavoro domiciliare quale forma di conciliazione vita-lavoro, disciplinato da un Regolamento interno 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;
- Modena e Reggio Emilia: sono in corso le interlocuzioni per il rinnovo dell'accordo con Modena - c/o Università degli studi di Modena e Reggio Emilia per la riattivazione di 3 postazioni;
- Ferrara: è infine in corso l'iter di perfezionamento dell'accordo per il lavoro decentrato con l'Università di Ferrara.

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

Questa esigenza non prevista ha naturalmente dato un 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. In particolare, si è evidenziato come la maggior parte dei processi lavorativi che caratterizzano l'Ateneo possa essere svolta, seppur con incidenza variabile, in una sede diversa da quella di servizio.

Nella fase emergenziale, l'Ateneo ha deciso di non avvalersi della previsione di legge che avrebbe consentito ai lavoratori/trici 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 risponde alla volontà di non escludere, a priori, nessun profilo professionale e nessuna persona da forme di lavoro agile: 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 di due differenti modalità di lavoro agile:

#### **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. L'elemento distintivo di questo strumento è rappresentato dalla consapevolezza che in fase di avvio del lavoro agile sia maggiormente efficace investire su una misura a favore della conciliazione e prevedere invece una fase di implementazione progressiva per lo strumento dello smart working, che richiede una gradualità maggiore di avvio (cfr. punto successivo). 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 contratto individuale o flessibili, in base agli accordi con il proprio responsabile) oppure a ore (anche in questo caso predeterminate nel contratto 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.

### Smart working

Nel corso del 2020 è stata avviata una prima azione propedeutica all'adozione dello 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 contratto 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 smart working.

### 3.2.2 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

#### 3.2.2.1 Telelavoro domiciliare

**Soggetti coinvolti:** Responsabili di struttura e responsabili di posizioni organizzative di natura gestionale di secondo e terzo livello: sono i soggetti coinvolti nella definizione del progetto di telelavoro e nella definizione dei contenuti principali del contratto individuale

**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:** 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 autorganizzarsi, 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, ad 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 (es. 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 e avvio diffuso dello smart working, sulla base delle risultanze della fase sperimentale. La fase di sviluppo intermedio coprirà la seconda parte dell'anno 2022 e parte del 2023. La fase di sviluppo intermedio è attualmente in corso e prevedrà un ulteriore consolidamento – in termini di destinatari – delle forme di lavoro agile.

In particolare:

- a) Telelavoro domiciliare: piena copertura delle esigenze conciliative espresse dal personale tecnico amministrativo di Ateneo, con l'emanazione di uno o due bandi per un totale di circa 1500 postazioni di telelavoro.
- b) Chiusura della fase sperimentale dello smart working e avvio effettivo della misura organizzativa, prevenendo la possibilità di sottoscrivere contratti di smart working a circa altre 18/20 strutture (in fase di definizione), in aggiunta alle attuali 5 che hanno partecipato alla sperimentazione. Si attiveranno quindi ulteriori 150 contratti circa di SW, per un totale di circa 200 contratti.

### Fase di sviluppo avanzato

Entrata a regime e consolidamento di tutte e due le forme di lavoro agile (a partire dall'anno 2023). Il consolidamento, già previsto per il Telelavoro nel 2022, riguarderà infatti anche lo smart working, con estensione a tutte le strutture di Ateneo e con una platea di circa 450 contratti complessivi.

### 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** da introdurre e da monitorare nel corso del 2022 e 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 |                                                                      |                                                                                       |                                                                        |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 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 |
| 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 |
| 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 resp.)                      | 100% del personale che firmerà il contratto di SW (circa 250 persone)  | Area Personale                     |

Tabella 5 – 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 IUR 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: prestiti 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 dei posti assegnati sui Piani Straordinari precedenti non terminati. La delibera annuale comprende anche un eventuale reclutamento di tecnici a supporto della didattica e/o della ricerca 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. Contestualmente alla definizione del budget finanziario di ciascuna area, invio ai dirigenti delle aree dell'amministrazione centrale 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. Interlocazione 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 e 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         |                                      | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021        |
|---------------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| I Fascia      | PO Professore ordinario              | 656          | 688          | 691          | 687          | 733          | 773          | 827         |
| II Fascia     | PA Professore associato              | 1.167        | 1.088        | 1.056        | 1.065        | 1.184        | 1.248        | 1.351       |
|               | RU Ricercatore a tempo indeterminato | 739          | 704          | 650          | 596          | 469          | 336          | 253         |
| Ricercatori   | RD Ricercatore a tempo determinato A | 178          | 180          | 186          | 157          | 141          | 219          | 265         |
|               | RD Ricercatore a tempo determinato B | 41           | 122          | 137          | 238          | 275          | 278          | 306         |
| <b>TOTALE</b> |                                      | <b>2.781</b> | <b>2.782</b> | <b>2.720</b> | <b>2.743</b> | <b>2.802</b> | <b>2.854</b> | <b>3002</b> |

Tabella 6 – Serie storica Personale Docente

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

#### Consistenza organico personale Tecnico Amministrativo

| Ruolo                               |     | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|-------------------------------------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dirigenti                           | DG  | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
|                                     | DIR | 14           | 13           | 14           | 14           | 13           | 13           | 13           |
|                                     | DC  |              |              |              |              |              | 2            | 3            |
| <b>Totale</b>                       |     | <b>15</b>    | <b>14</b>    | <b>15</b>    | <b>15</b>    | <b>14</b>    | <b>16</b>    | <b>17</b>    |
| Lettori e collaboratori linguistici | CEL | 68           | 65           | 63           | 66           | 64           | 65           | 64           |
|                                     | CD  |              |              |              |              |              |              | 4            |
|                                     | LC  | 12           | 8            | 8            | 7            | 7            | 4            | 4            |
| <b>Totale</b>                       |     | <b>80</b>    | <b>73</b>    | <b>71</b>    | <b>73</b>    | <b>71</b>    | <b>69</b>    | <b>72</b>    |
| Personale tecnico amministrativo    | B   | 354          | 349          | 337          | 315          | 288          | 267          | 227          |
|                                     | C   | 1.522        | 1.504        | 1.444        | 1.404        | 1.448        | 1.450        | 1.409        |
|                                     | D   | 925          | 909          | 922          | 954          | 970          | 972          | 1114         |
|                                     | EP  | 176          | 172          | 176          | 165          | 172          | 168          | 169          |
| <b>Totale</b>                       |     | <b>2.977</b> | <b>2.934</b> | <b>2.879</b> | <b>2.838</b> | <b>2.878</b> | <b>2.857</b> | <b>2.919</b> |
| <b>TOTALE</b>                       |     | <b>3.072</b> | <b>3.021</b> | <b>2.965</b> | <b>2.926</b> | <b>2.963</b> | <b>2.942</b> | <b>3.008</b> |

Tabella 7 – 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**

|                                     |          | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|-------------------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dirigenti                           | DG       | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
|                                     | DIR      | 14           | 13           | 14           | 14           | 13           | 13           | 13           |
| <b>Totale</b>                       |          | <b>15</b>    | <b>14</b>    | <b>15</b>    | <b>15</b>    | <b>14</b>    | <b>14</b>    | <b>14</b>    |
| Lettori e collaboratori linguistici | Cat. CEL | 59           | 60           | 57           | 66           | 64           | 65           | 64           |
|                                     | Cat. LC  | 12           | 8            | 8            | 7            | 7            | 4            | 4            |
| <b>Totale</b>                       |          | <b>71</b>    | <b>68</b>    | <b>65</b>    | <b>73</b>    | <b>71</b>    | <b>69</b>    | <b>68</b>    |
| Personale tecnico amministrativo    | Cat. B   | 353          | 348          | 337          | 315          | 288          | 267          | 227          |
|                                     | Cat. C   | 1.355        | 1.392        | 1.378        | 1.381        | 1.401        | 1.403        | 1.334        |
|                                     | Cat. D   | 813          | 821          | 871          | 922          | 934          | 928          | 1098         |
|                                     | Cat. EP  | 176          | 172          | 176          | 165          | 172          | 168          | 169          |
| <b>Totale</b>                       |          | <b>2.696</b> | <b>2.733</b> | <b>2.762</b> | <b>2.783</b> | <b>2.795</b> | <b>2.766</b> | <b>2.828</b> |
| <b>TOTALE</b>                       |          | <b>2.782</b> | <b>2.815</b> | <b>2.842</b> | <b>2.871</b> | <b>2.880</b> | <b>2.849</b> | <b>2.910</b> |

Tabella 8 – Serie storica Personale Tecnico – Amministrativo a tempo indeterminato

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

|                     |          | 2015       | 2016       | 2017       | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|---------------------|----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Personale a termine | Cat B    | 1          | 1          |            |           |           |           |           |
|                     | Cat. CEL | 9          | 5          | 6          |           |           |           | 4         |
|                     | Cat. C   | 167        | 112        | 66         | 23        | 47        | 47        | 75        |
|                     | Cat. D   | 112        | 88         | 51         | 32        | 36        | 44        | 16        |
|                     | Cat. EP  | 1          |            |            |           |           |           |           |
|                     | Cat. DC  |            |            |            |           |           | 2         | 3         |
| <b>TOTALE</b>       |          | <b>290</b> | <b>206</b> | <b>123</b> | <b>55</b> | <b>83</b> | <b>93</b> | <b>98</b> |

Tabella 9 – Serie storica Personale Tecnico – Amministrativo a tempo determinato

**Consistenza organico personale per Unità organizzativa al 31/12/2021**

| Amministrazione Generale                                      | TA          |
|---------------------------------------------------------------|-------------|
| AAGG - AREA AFFARI GENERALI                                   | 16          |
| ABIS - AREA BIBLIOTECHE E SERVIZI ALLO STUDIO                 | 229         |
| AFORM - AREA FORMAZIONE E DOTTORATO                           | 265         |
| APAP - AREA APPALTI E APPROVVIGIONAMENTI                      | 32          |
| APAT - AREA DEL PATRIMONIO                                    | 21          |
| APOS - AREA DEL PERSONALE                                     | 134         |
| ARAG - AREA FINANZA E PARTECIPATE                             | 107         |
| ARIC - AREA SERVIZI ALLA RICERCA                              | 74          |
| ARTEC - AREA RAPPORTI IMPRESE, TERZA MISSIONE E COMUNICAZIONE | 86          |
| ASB - AREA SERVIZI BOLOGNA                                    | 120         |
| AUTC - AREA EDILIZIA E SOSTENIBILITÀ                          | 102         |
| CESIA - AREA SISTEMI E SERVIZI INFORMATICI                    | 159         |
| DIRI - AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI                          | 40          |
| SAM - AREA SERVICE AREA MEDICA                                | 155         |
| SSRD - STAFF RETTORE E DIRETTORE GENERALE                     | 41          |
| ACCF - AREA DI CAMPUS DI CESENA E FORLÌ                       | 177         |
| ACRR - AREA DI CAMPUS DI RAVENNA E RIMINI                     | 141         |
| UNIVERSITÀ DI BOLOGNA*                                        | 20          |
| <b>Totale complessivo</b>                                     | <b>1919</b> |

Tabella 10 – 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                             | 82          | 36         |
| CHIM - DIPARTIMENTO DI CHIMICA "GIACOMO CIAMICIAN"                                              | 83          | 33         |
| CHIMIND - DIPARTIMENTO DI CHIMICA INDUSTRIALE "TOSO MONTANARI"                                  | 66          | 26         |
| DA - DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA                                                               | 55          | 13         |
| DAR - DIPARTIMENTO DELLE ARTI                                                                   | 82          | 22         |
| DBC - DIPARTIMENTO DI BENI CULTURALI                                                            | 53          | 5          |
| DEI - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE "GUGLIELMO MARCONI" | 117         | 34         |
| DIBINEM - DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOMEDICHE E NEUROMOTORIE                                     | 142         | 61         |
| DICAM - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, CHIMICA, AMBIENTALE E DEI MATERIALI                  | 114         | 44         |
| DIFA - DIPARTIMENTO DI FISICA E ASTRONOMIA "AUGUSTO RIGHI"                                      | 132         | 36         |
| DIMEC - DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE E CHIRURGICHE                                           | 132         | 28         |
| DIMES - DIPARTIMENTO DI MEDICINA SPECIALISTICA, DIAGNOSTICA E SPERIMENTALE                      | 140         | 45         |
| DIMEVET - DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE VETERINARIE                                           | 115         | 81         |
| DIN - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE                                                    | 101         | 37         |
| DISA - DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI                                                        | 99          | 12         |
| DISCI - DIPARTIMENTO DI STORIA CULTURE CIVILTÀ'                                                 | 100         | 49         |
| DISI - DIPARTIMENTO DI INFORMATICA - SCIENZA E INGEGNERIA                                       | 91          | 18         |
| DISTAL - DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE AGRO-ALIMENTARI                                   | 161         | 101        |
| DIT - DIPARTIMENTO DI INTERPRETAZIONE E TRADUZIONE                                              | 53          | 21         |
| DSE - DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE                                                        | 96          | 10         |
| DSG - DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE                                                        | 157         | 10         |
| EDU - DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE "GIOVANNI MARIA BERTIN"                           | 73          | 23         |
| FABIT - DIPARTIMENTO DI FARMACIA E BIOTECNOLOGIE                                                | 120         | 44         |
| FICLIT - DIPARTIMENTO DI FILOLOGIA CLASSICA E ITALIANISTICA                                     | 75          | 15         |
| FILCOM - DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA E COMUNICAZIONE                                              | 50          | 27         |
| LILEC - DIPARTIMENTO DI LINGUE, LETTERATURE E CULTURE MODERNE                                   | 61          | 50         |
| MAT - DIPARTIMENTO DI MATEMATICA                                                                | 95          | 13         |
| PSI - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA "RENZO CANESTRARI"                                             | 68          | 17         |
| QUVI - DIPARTIMENTO DI SCIENZE PER LA QUALITÀ DELLA VITA                                        | 43          | 9          |
| SDE - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E DIRITTO DELL'ECONOMIA                                        | 62          | 14         |
| SPS - DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI                                               | 97          | 12         |
| STAT - DIPARTIMENTO DI SCIENZE STATISTICHE "PAOLO FORTUNATI"                                    | 87          | 18         |
| <b>Totale complessivo</b>                                                                       | <b>3002</b> | <b>964</b> |

Tabella 11 – 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                                                                                         | 26         |
| CENTRO DI ATENEO PER LA TUTELA E PROMOZIONE DELLA SALUTE E SICUREZZA                                                              | 24         |
| CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER INSTITUTE ON HEALTHY PLANET                                                                 | 3          |
| 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          |
| CIRSA - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA PER LE SCIENZE AMBIENTALI                                                           | 3          |
| CRIFSP - CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE SUL SETTORE PUBBLICO                                                                      | 14         |
| ISS - ISTITUTO DI STUDI SUPERIORI                                                                                                 | 4          |
| SMA - SISTEMA MUSEALE DI ATENEO                                                                                                   | 17         |
| <b>Totale complessivo</b>                                                                                                         | <b>125</b> |

Tabella 12 – 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 Tecnico 5.8.

Inoltre, la programmazione del personale è predisposta in coerenza con le risorse economiche destinate al reclutamento di personale del budget di previsione 2022 – 2024 approvato in Consiglio di Amministrazione il 21/12/2021, sia per quel che riguarda il personale con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato.

#### 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 2021 e la previsione del triennio di riferimento della programmazione (2022 – 2024), distinguendo le cessazioni previste per limiti di età da quelle stimate.

#### Previsioni cessazioni personale Docente e Ricercatore

| RUOLO                            |    | Tipo uscita  |  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------------|----|--------------|--|------|------|------|------|
| PO Totale                        |    |              |  | 38   | 26   | 37   | 39   |
| I Fascia                         | PO | limiti d'età |  |      | 14   | 25   | 27   |
|                                  | PO | stima        |  |      | 12   | 12   | 12   |
| PA Totale                        |    |              |  | 39   | 28   | 30   | 30   |
| II Fascia                        | PA | limiti d'età |  |      | 10   | 12   | 12   |
|                                  | PA | stima        |  |      | 18   | 18   | 18   |
| RU Totale                        |    |              |  | 17   | 16   | 12   | 15   |
| Ricercatori                      | RU | limiti d'età |  |      | 11   | 7    | 10   |
|                                  | RU | stima        |  |      | 5    | 5    | 5    |
| Totale complessivo               |    |              |  | 94   | 70   | 79   | 84   |
| di cui totale limiti d'età       |    |              |  |      | 35   | 44   | 49   |
| di cui totale altri motivi/stima |    |              |  |      | 35   | 35   | 35   |

**Tabella 13 – Previsione cessazioni personale Docente**

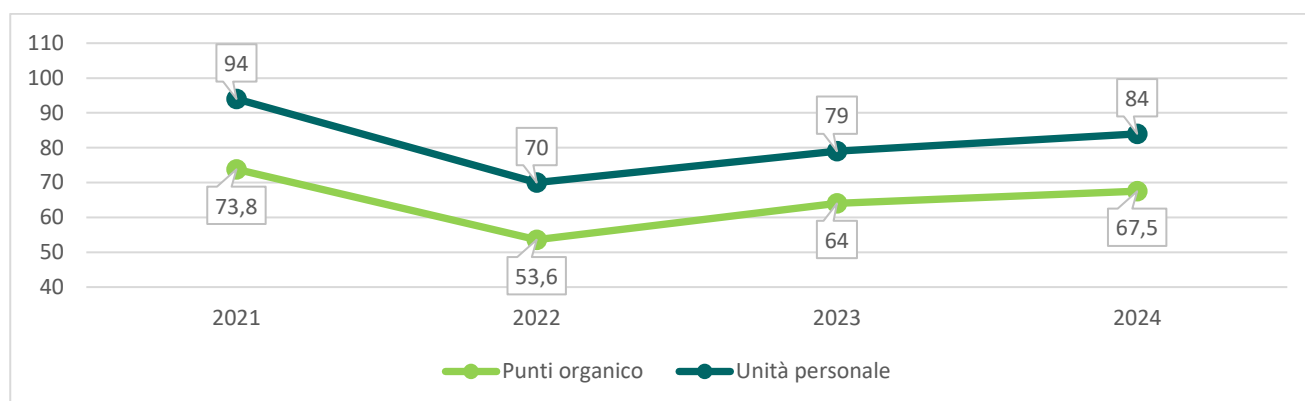
Fonte: Elaborazione dati di ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione aggiornati a dicembre 2021. Tipo di uscita: limite d'età - limite d'età e mantenimento in servizio; stima - viene considerata la media delle uscite per altri motivi calcolati sul triennio 2019 -2021.

**Previsione cessazioni espressa in punti organico del personale Docente e Ricercatore**

| RUOLO                     |    | 2021        | 2022        | 2023      | 2024        |
|---------------------------|----|-------------|-------------|-----------|-------------|
| I Fascia                  | PO | 38          | 26          | 37        | 39          |
| II Fascia                 | PA | 27,3        | 19,6        | 21        | 21          |
| Ricercatori               | RU | 8,5         | 8           | 6         | 7,5         |
| <b>Totale complessivo</b> |    | <b>73,8</b> | <b>53,6</b> | <b>64</b> | <b>67,5</b> |

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.

**Tabella 14 – Previsione cessazioni personale Docente espressa in punti organico**



**Figura 18 – 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  | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
|----------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Totale B</b>                  |              | <b>18</b>  | <b>31</b>  | <b>19</b>  | <b>15</b>  |
| Cat B                            | limiti d'età |            | 20         | 8          | 4          |
|                                  | stima        |            | 11         | 11         | 11         |
| <b>Totale C</b>                  |              | <b>55</b>  | <b>76</b>  | <b>65</b>  | <b>71</b>  |
| Cat C                            | limiti d'età |            | 29         | 18         | 24         |
|                                  | stima        |            | 47         | 47         | 47         |
| <b>Totale D</b>                  |              | <b>34</b>  | <b>28</b>  | <b>34</b>  | <b>29</b>  |
| Cat D                            | limiti d'età |            | 4          | 10         | 5          |
|                                  | stima        |            | 24         | 24         | 24         |
| <b>Totale EP</b>                 |              | <b>5</b>   | <b>9</b>   | <b>6</b>   | <b>6</b>   |
| Cat EP                           | limiti d'età |            | 5          | 2          | 2          |
|                                  | stima        |            | 4          | 4          | 4          |
| <b>Totale DIR</b>                |              | <b>1</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
| Cat DIR                          | limiti d'età |            |            |            |            |
|                                  | stima        |            |            |            |            |
| <b>Totale CEL e LC</b>           |              | <b>5</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   |
| Cat CEL e LC                     | limiti d'età |            | 2          | 3          | 3          |
|                                  | stima        |            |            |            |            |
| <b>Totale complessivo</b>        |              | <b>118</b> | <b>146</b> | <b>127</b> | <b>124</b> |
| di cui totale limiti d'età       |              |            | 60         | 41         | 38         |
| di cui totale altri motivi/stima |              |            | 86         | 86         | 86         |

**Tabella 15 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato per categoria**

Fonte: Elaborazione dati di ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Unità di Processo performance 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 2019-2021.

**Tempo determinato**

|                                                | 2021      | 2022      | 2023     | 2024      |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Cessazione della proroga per tempo determinato | 2         | 14        | 9        | 59        |
| Cessazione per passaggio ad altro ruolo        | 53        | 11        |          |           |
| Dimissioni                                     | 10        | 2         |          |           |
| Scadenza contratto DC                          |           | 3         |          |           |
| <b>Totale complessivo</b>                      | <b>65</b> | <b>30</b> | <b>9</b> | <b>59</b> |

Fonte: Rielaborazioni dati di PersonaleWeb

Per il 2021 vengono considerati gli effettivi motivi di cessazione, mentre per il triennio 2022-2024 viene considerata la scadenza ultima del contratto come motivo della cessazione, salvo casi già noti.

**Tabella 16 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato per categoria****Somma cessazioni unità di personale a tempo indeterminato e a tempo determinato**

|               | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| TI            | 118        | 146        | 127        | 124        |
| TD            | 65         | 30         | 9          | 59         |
| <b>Totale</b> | <b>183</b> | <b>176</b> | <b>136</b> | <b>183</b> |

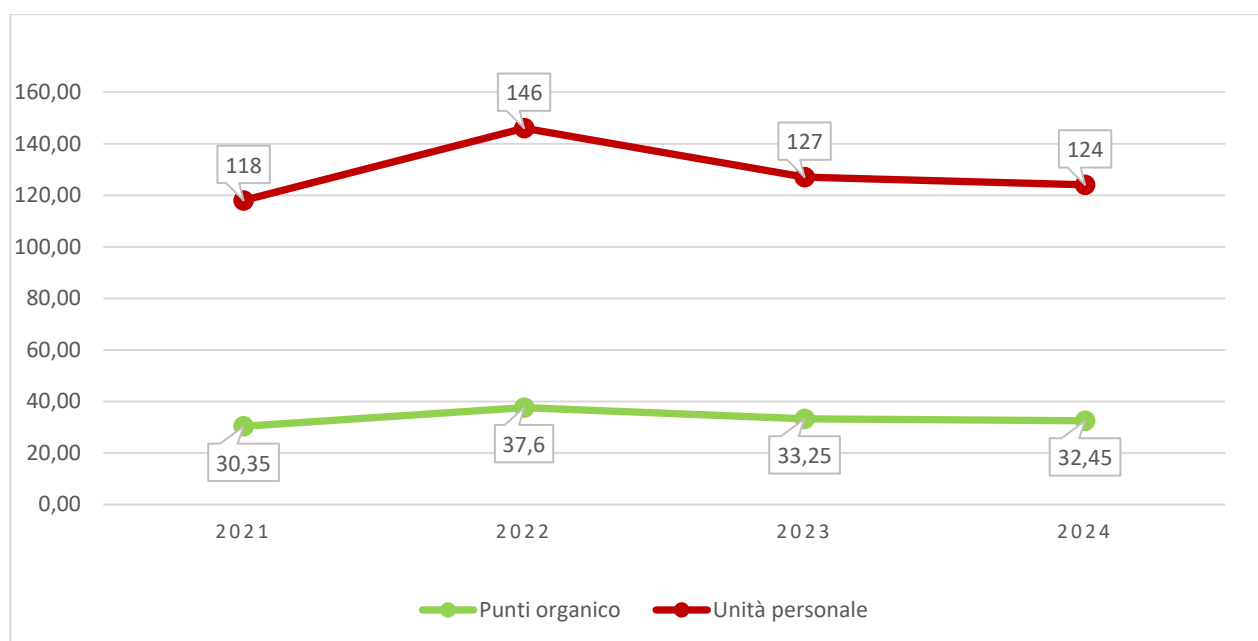
**Tabella 17 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato e determinato per categoria**

**Previsione cessazioni espressa in punti organico del Personale Tecnico Amministrativo**

| Categoria                 | 2021         | 2022        | 2023         | 2024         |
|---------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Cat B                     | 3,4          | 6,2         | 3,8          | 3            |
| Cat C                     | 13,0         | 19,0        | 16,25        | 17,75        |
| Cat D                     | 9,9          | 8,4         | 10,2         | 8,7          |
| Cat EP                    | 2            | 3,6         | 2,4          | 2,4          |
| Cat DIR                   | 0,65         | 0           | 0            | 0            |
| Cat CEL e LC              | 1            | 0,4         | 0,6          | 0,6          |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>30,35</b> | <b>37,6</b> | <b>33,25</b> | <b>32,45</b> |

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. I dati rappresentati per il 2021 tengono conto delle eccezioni che non liberano punti organico.

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



**Figura 19 – 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 2016 al 2021, 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.

**Analisi per area disciplinare<sup>1</sup>**

| Area Scientifico disciplinare | Dati consistenza (unità) |              |              |              |              |              | Dati previsione sulle cessazioni (unità) |           |           |
|-------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------------|-----------|-----------|
|                               | 2016                     | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022                                     | 2023      | 2024      |
| Area Medica                   | 540                      | 509          | 514          | 506          | 509          | 529          | 12                                       | 12        | 10        |
| Area Scientifica              | 573                      | 567          | 562          | 576          | 590          | 621          | 6                                        | 9         | 18        |
| Area Sociale                  | 557                      | 544          | 540          | 567          | 570          | 598          | 6                                        | 5         | 6         |
| Area Tecnologica              | 579                      | 580          | 580          | 595          | 610          | 639          | 4                                        | 10        | 8         |
| Area Umanistica               | 533                      | 520          | 547          | 558          | 575          | 615          | 7                                        | 8         | 7         |
| <b>Totale complessivo</b>     | <b>2.782</b>             | <b>2.720</b> | <b>2.743</b> | <b>2.802</b> | <b>2.854</b> | <b>3.002</b> | <b>35</b>                                | <b>44</b> | <b>49</b> |

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) |             |             |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                               | 2016                           | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                           | 2023        | 2024        |
| Area Medica                   | 19%                            | 19%         | 19%         | 18%         | 18%         | 18%         | 35%                                            | 28%         | 20%         |
| Area Scientifica              | 21%                            | 21%         | 20%         | 21%         | 21%         | 21%         | 17%                                            | 20%         | 38%         |
| Area Sociale                  | 20%                            | 20%         | 20%         | 20%         | 20%         | 20%         | 17%                                            | 11%         | 12%         |
| Area Tecnologica              | 21%                            | 21%         | 21%         | 21%         | 21%         | 21%         | 11%                                            | 23%         | 16%         |
| Area Umanistica               | 19%                            | 19%         | 20%         | 20%         | 20%         | 20%         | 20%                                            | 18%         | 14%         |
| <b>Totale complessivo</b>     | <b>100%</b>                    | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                    | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

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

| Area Scientifico disciplinare | Consistenza (unità) 2021 | Dati previsione sulle cessazioni (% sulla consistenza al 2021) |             |             |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                               |                          | 2022                                                           | 2023        | 2024        |
| Area Medica                   | 529                      | 2,3%                                                           | 2,3%        | 1,9%        |
| Area Scientifica              | 621                      | 1,0%                                                           | 1,4%        | 2,9%        |
| Area Sociale                  | 598                      | 1,0%                                                           | 0,8%        | 1,0%        |
| Area Tecnologica              | 639                      | 0,6%                                                           | 1,6%        | 1,3%        |
| Area Umanistica               | 615                      | 1,1%                                                           | 1,3%        | 1,1%        |
| <b>Totale complessivo</b>     | <b>3.002</b>             | <b>1,2%</b>                                                    | <b>1,5%</b> | <b>1,6%</b> |

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

<sup>1</sup> Fonte: Dati consistenze da DW di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età.

**Analisi per sede territoriale<sup>2</sup>**

| Sede<br>Territoriale      | Dati consistenza<br>(unità) |              |              |              |              |              | Dati previsione sulle<br>cessazioni (unità) |           |           |
|---------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|
|                           | 2016                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022                                        | 2023      | 2024      |
| Bologna                   | 2072                        | 2012         | 2012         | 2059         | 2112         | 2229         | 28                                          | 39        | 36        |
| Cesena                    | 197                         | 198          | 201          | 204          | 201          | 207          | 1                                           |           | 2         |
| Forlì                     | 203                         | 204          | 206          | 214          | 215          | 225          | 4                                           | 2         | 1         |
| Ravenna                   | 162                         | 162          | 172          | 176          | 178          | 181          | 1                                           | 3         | 6         |
| Rimini                    | 148                         | 144          | 152          | 149          | 148          | 160          | 1                                           |           | 4         |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>2.782</b>                | <b>2.720</b> | <b>2.743</b> | <b>2.802</b> | <b>2.854</b> | <b>3.002</b> | <b>35</b>                                   | <b>44</b> | <b>49</b> |

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

| Sede<br>Territoriale      | Dati consistenza<br>(% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsione sulle<br>cessazioni (% sull'anno) |             |             |
|---------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                           | 2016                              | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                              | 2023        | 2024        |
| Bologna                   | 75%                               | 74%         | 73%         | 74%         | 74%         | 75%         | 80%                                               | 88%         | 74%         |
| Cesena                    | 7%                                | 7%          | 7%          | 7%          | 7%          | 7%          | 3%                                                | 0%          | 4%          |
| Forlì                     | 7%                                | 8%          | 8%          | 8%          | 8%          | 8%          | 11%                                               | 5%          | 2%          |
| Ravenna                   | 6%                                | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 3%                                                | 7%          | 12%         |
| Rimini                    | 5%                                | 5%          | 6%          | 5%          | 5%          | 5%          | 3%                                                | 0%          | 8%          |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>100%</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

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

| Sede Territoriale         | Dati consistenza<br>2021 | Dati previsione sulle cessazioni<br>(% sulla consistenza al 2021) |             |             |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                           |                          | 2022                                                              | 2023        | 2024        |
| Bologna                   | 2229                     | 1,3%                                                              | 1,8%        | 1,6%        |
| Cesena                    | 207                      | 0,5%                                                              | 0,0%        | 1,0%        |
| Forlì                     | 225                      | 1,8%                                                              | 0,9%        | 0,4%        |
| Ravenna                   | 181                      | 0,6%                                                              | 1,7%        | 3,3%        |
| Rimini                    | 160                      | 0,6%                                                              | 0,0%        | 2,6%        |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>3.002</b>             | <b>1,2%</b>                                                       | <b>1,5%</b> | <b>1,6%</b> |

Tabella 24 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale docente rispetto alla consistenza 2021 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 in primis per sede territoriale, poi, distinguendo il personale in base alla tipologia contrattuale, si offre un'analisi per inquadramento, area funzionale e per competenza/figura professionale. Ogni tabella è suddivisa in due parti: la prima riguarda la

<sup>2</sup> Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età.

distribuzione della consistenza dal 2016 al 2021, 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.

#### Analisi per sede territoriale (TI e TD)<sup>3</sup>

| Sede Territoriale   | Dati consistenza<br>(N PTA) |              |              |              |              |              | Dati previsione sulle<br>cessazioni (N PTA) |           |            |
|---------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------------------|-----------|------------|
|                     | 2016                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022                                        | 2023      | 2024       |
| Bologna             | 2.550                       | 2.503        | 2.477        | 2.509        | 2.493        | 2.548        | 76                                          | 48        | 90         |
| Cesena              | 112                         | 109          | 106          | 107          | 105          | 112          | 1                                           |           |            |
| Forlì               | 157                         | 155          | 152          | 150          | 151          | 152          | 2                                           | 4         | 4          |
| Ravenna             | 87                          | 88           | 85           | 85           | 85           | 88           | 2                                           | 1         | 2          |
| Rimini              | 105                         | 102          | 102          | 103          | 99           | 100          | 1                                           |           | 4          |
| Campus non definito | 10                          | 8            | 4            | 9            | 9            | 8            |                                             |           |            |
| <b>Totale</b>       | <b>3.021</b>                | <b>2.965</b> | <b>2.926</b> | <b>2.963</b> | <b>2.942</b> | <b>3.008</b> | <b>82</b>                                   | <b>53</b> | <b>100</b> |

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

| Sede Territoriale   | Dati consistenza<br>(% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsione sulle<br>cessazioni (% sull'anno) |             |             |
|---------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                     | 2016                              | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                              | 2023        | 2024        |
| Bologna             | 85%                               | 85%         | 85%         | 85%         | 85%         | 85%         | 94%                                               | 90%         | 90%         |
| Cesena              | 4%                                | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          | 4%          | 1%                                                | 0%          | 0%          |
| Forlì               | 5%                                | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 2%                                                | 8%          | 4%          |
| Ravenna             | 3%                                | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 2%                                                | 2%          | 2%          |
| Rimini              | 3%                                | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 1%                                                | 0%          | 4%          |
| Campus non definito | 0%                                | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%                                                | 0%          | 0%          |
| <b>Totale</b>       | <b>100%</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

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

| Sede Territoriale   | Dati consistenza<br>(unità)<br>2021 | Dati previsione sulle cessazioni<br>(% sulla consistenza al 2021) |             |             |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                     |                                     | 2022                                                              | 2023        | 2024        |
| Bologna             | 2.548                               | 3,0%                                                              | 1,9%        | 3,5%        |
| Cesena              | 112                                 | 0,9%                                                              | 0,0%        | 0,0%        |
| Forlì               | 152                                 | 1,3%                                                              | 2,6%        | 2,6%        |
| Ravenna             | 88                                  | 2,3%                                                              | 1,1%        | 2,3%        |
| Rimini              | 100                                 | 1,0%                                                              | 0,0%        | 4,0%        |
| Campus non definito | 8                                   | 0,0%                                                              | 0,0%        | 0,0%        |
| <b>Totale</b>       | <b>3.008</b>                        | <b>2,7%</b>                                                       | <b>1,8%</b> | <b>3,3%</b> |

Tabella 27 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per sede

<sup>3</sup> Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età per il personale a tempo indeterminato e le cessazioni per scadenza del contratto per i tempi determinati. \*Campus non definito si riferisce ad unità di personale presso la sede distaccata di Fano (2 per l'anno 2021) e ad assegnazioni temporanee/comandi presso altri enti in altre sedi territoriali.

## 3.3.3.5 Previsione di cessazione: analisi delle competenze del Personale TA a tempo indeterminato

**Analisi per categoria<sup>4</sup>**

| Categoria     | Dati consistenza<br>(N PTA) |              |              |              |              |              | Dati previsione sulle<br>cessazioni<br>(N PTA) |           |           |
|---------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|-----------|-----------|
|               | 2016                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022                                           | 2023      | 2024      |
| Cat. DG       | 1                           | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |                                                |           |           |
| Cat. DIR      | 13                          | 14           | 14           | 13           | 13           | 13           |                                                |           |           |
| Cat. EP       | 172                         | 176          | 165          | 172          | 168          | 169          | 5                                              | 2         | 2         |
| Cat. D        | 821                         | 871          | 922          | 934          | 928          | 1098         | 4                                              | 10        | 5         |
| Cat. C        | 1392                        | 1378         | 1381         | 1401         | 1403         | 1334         | 29                                             | 18        | 24        |
| Cat. B        | 348                         | 337          | 315          | 288          | 267          | 227          | 20                                             | 8         | 4         |
| Cat. CEL e LC | 68                          | 65           | 73           | 71           | 69           | 68           | 2                                              | 3         | 3         |
| <b>Totale</b> | <b>2.815</b>                | <b>2.842</b> | <b>2.871</b> | <b>2.880</b> | <b>2.849</b> | <b>2.910</b> | <b>60</b>                                      | <b>41</b> | <b>38</b> |

Tabella 28 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per categoria

| Categoria     | Dati consistenza<br>(% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsione sulle<br>cessazioni<br>(% sull'anno) |             |             |
|---------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|               | 2016                              | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                                 | 2023        | 2024        |
| Cat. DG       | 0%                                | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%                                                   | 0%          | 0%          |
| Cat. DIR      | 0%                                | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%                                                   | 0%          | 0%          |
| Cat. EP       | 6%                                | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 8%                                                   | 5%          | 5%          |
| Cat. D        | 30%                               | 31%         | 32%         | 32%         | 33%         | 38%         | 7%                                                   | 24%         | 13%         |
| Cat. C        | 50%                               | 49%         | 48%         | 50%         | 50%         | 46%         | 49%                                                  | 44%         | 63%         |
| Cat. B        | 12%                               | 12%         | 11%         | 10%         | 9%          | 8%          | 33%                                                  | 20%         | 11%         |
| Cat. CEL e LC | 2%                                | 2%          | 3%          | 2%          | 2%          | 2%          | 3%                                                   | 7%          | 8%          |
| <b>Totale</b> | <b>100%</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                          | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabella 29 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per categoria– dati percentuali

| Categoria     | Dati consistenza<br>(unità) | Dati previsione sulle cessazioni<br>(% sulla consistenza al 2021) |             |             |
|---------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|               | 2021                        | 2022                                                              | 2023        | 2024        |
| Cat. DG       | 1                           | 0,0%                                                              | 0,0%        | 0,0%        |
| Cat. DIR      | 13                          | 0,0%                                                              | 0,0%        | 0,0%        |
| Cat. EP       | 169                         | 3,0%                                                              | 1,2%        | 1,2%        |
| Cat. D        | 1098                        | 0,4%                                                              | 0,9%        | 0,5%        |
| Cat. C        | 1334                        | 2,2%                                                              | 1,3%        | 1,8%        |
| Cat. B        | 227                         | 8,8%                                                              | 3,5%        | 1,8%        |
| Cat. CEL e LC | 68                          | 2,9%                                                              | 4,4%        | 4,4%        |
| <b>Totale</b> | <b>2.910</b>                | <b>2,1%</b>                                                       | <b>1,4%</b> | <b>1,3%</b> |

Tabella 30 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per categoria

<sup>4</sup> Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Unità di processo Performance Organizzativa e Programmazione del Personale. Per i dati previsionali sulle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età.

**Analisi per area funzionale<sup>5</sup>**

| Area Funzionale                                           | Dati consistenza<br>(N PTA) |              |              |              |              |              | Dati previsione sulle<br>cessazioni (unità) |           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|
|                                                           | 2016                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022                                        | 2023      | 2024      |
| Dirigenza                                                 | 14                          | 15           | 15           | 14           | 14           | 14           |                                             |           |           |
| Area amministrativa                                       | 893                         | 880          | 896          | 917          | 938          | 866          | 17                                          | 11        | 17        |
| Area amm.-<br>gestionale                                  | 459                         | 500          | 544          | 560          | 542          | 680          | 2                                           | 2         | 1         |
| Area biblioteche                                          | 229                         | 237          | 228          | 216          | 207          | 194          | 4                                           | 3         | 3         |
| Area medico-<br>odontoiatrica e<br>socio-sanitaria        | 3                           | 3            | 2            | 2            | 2            | 1            |                                             |           |           |
| Area servizi generali<br>e tecnici                        | 235                         | 228          | 215          | 199          | 184          | 161          | 18                                          | 6         | 2         |
| Area socio-sanitaria                                      | 92                          | 89           | 85           | 79           | 70           | 68           | 6                                           |           | 3         |
| Tecnica, tecnico -<br>scientifica ed<br>elaborazione dati | 822                         | 825          | 813          | 822          | 823          | 858          | 11                                          | 16        | 9         |
| Coll. linguistici e<br>Lettori a contratto                | 68                          | 65           | 73           | 71           | 69           | 68           | 2                                           | 3         | 3         |
| <b>Totale complessivo</b>                                 | <b>2.815</b>                | <b>2.842</b> | <b>2.871</b> | <b>2.880</b> | <b>2.849</b> | <b>2.910</b> | <b>60</b>                                   | <b>41</b> | <b>38</b> |

**Tabella 31 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per area funzionale**

| Area Funzionale                                           | Dati consistenza<br>(% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsione sulle<br>cessazioni<br>(% sull'anno) |             |             |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                           | 2016                              | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                                 | 2023        | 2024        |
| Dirigenza                                                 | 0%                                | 1%          | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%                                                   | 0%          | 0%          |
| Area amministrativa                                       | 33%                               | 31%         | 31%         | 32%         | 34%         | 31%         | 29%                                                  | 27%         | 44%         |
| Area amm.-<br>gestionale                                  | 16%                               | 18%         | 19%         | 19%         | 19%         | 23%         | 3%                                                   | 5%          | 3%          |
| Area biblioteche                                          | 8%                                | 8%          | 8%          | 8%          | 7%          | 7%          | 7%                                                   | 7%          | 8%          |
| Area medico-<br>odontoiatrica e<br>socio-sanitaria        | 0%                                | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%                                                   | 0%          | 0%          |
| Area servizi generali<br>e tecnici                        | 8%                                | 8%          | 7%          | 7%          | 6%          | 6%          | 30%                                                  | 15%         | 5%          |
| Area socio-sanitaria                                      | 3%                                | 3%          | 3%          | 3%          | 2%          | 2%          | 10%                                                  | 0%          | 8%          |
| Tecnica, tecnico -<br>scientifica ed<br>elaborazione dati | 30%                               | 29%         | 28%         | 29%         | 30%         | 29%         | 18%                                                  | 39%         | 24%         |
| Coll. linguistici e<br>Lettori a contratto                | 2%                                | 2%          | 3%          | 2%          | 2%          | 2%          | 3%                                                   | 7%          | 8%          |
| <b>Totale complessivo</b>                                 | <b>100%</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                          | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

**Tabella 32 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per area funzionale– dati percentuali**

| Area Funzionale | Dati consistenza<br>(unità) | Dati previsione sulle cessazioni<br>(% sulla consistenza al 2021) |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|-----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|

<sup>5</sup> Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Unità di processo Performance Organizzativa e Programmazione del Personale. Per la stima delle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età.

|                                                     | 2021         | 2022        | 2023        | 2024        |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Dirigenza                                           | 14           | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%        |
| Area amministrativa                                 | 866          | 2,0%        | 1,3%        | 2,0%        |
| Area amministrativa-gestionale                      | 680          | 0,3%        | 0,3%        | 0,1%        |
| Area biblioteche                                    | 194          | 2,1%        | 1,5%        | 1,5%        |
| Area medico-odontoiatrica e socio-sanitaria         | 1            | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%        |
| Area servizi generali e tecnici                     | 161          | 11,2%       | 3,7%        | 1,2%        |
| Area socio-sanitaria                                | 68           | 8,8%        | 0,0%        | 4,4%        |
| Tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati | 858          | 1,3%        | 1,9%        | 1,0%        |
| Collaboratori linguistici e Lettori a contratto     | 68           | 2,9%        | 4,4%        | 4,4%        |
| <b>Totale complessivo</b>                           | <b>2.910</b> | <b>2,1%</b> | <b>1,4%</b> | <b>1,3%</b> |

Tabella 33 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per area funzionale

**Analisi per competenza/figura professionale<sup>6</sup>**

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 ad un set definito di servizi/attività. Vengono mappati gli FTE di tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo e complessivamente ad 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 cessazioni degli FTE. Vengono riportati i dati, espressi sia in FTE che in percentuale suddivisi in macro aggregati.

|                           |                                                                          | Dati consistenza (FTE) |               |               |               |               | Cessazioni  | Dati previsione sulle cessazioni (FTE) |             |             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|----------------------------------------|-------------|-------------|
|                           |                                                                          | 2016                   | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021        | 2022                                   | 2023        | 2024        |
| AMMINISTRAZ.              | Gestione del personale                                                   | 237,6                  | 230,4         | 233,9         | 238,2         | 246,2         | 7,7         | 5,43                                   | 3,58        | 1,60        |
|                           | Contabilità                                                              | 294,1                  | 289,0         | 278,0         | 296,3         | 303,4         | 10,0        | 3,36                                   | 0,00        | 8,90        |
|                           | Affari generali e comunicazione                                          | 188,3                  | 187,5         | 184,6         | 199,0         | 201,6         | 5,1         | 1,37                                   | 2,03        | 0,45        |
| DIDATTICA                 | Supp. tecnico e org. alla didattica                                      | 504,5                  | 487,2         | 488,1         | 235,5         | 238,9         | 2,6         | 0,79                                   | 2,15        | 3,14        |
|                           | Servizi agli studenti                                                    |                        |               |               | 293,2         | 275,8         | 10,2        | 3,41                                   | 3,05        | 1,05        |
|                           | Internazionalizzazione                                                   | 85,0                   | 79,7          | 82,8          | 86,5          | 77,0          | 0,4         | 0,34                                   | 2,00        | 0,50        |
| GESTIONE OSPEDALIERA      | Supporto alla gestione ospedaliera                                       | 51,5                   | 33,9          | 37,4          | 78,9          | 79,1          | 4,6         | 4,39                                   | 1,05        | 2,20        |
| RICERCA                   | Supporto tecnico all'attività di ricerca                                 | 260,4                  | 239,8         | 228,1         | 235,1         | 237,3         | 9,4         | 1,22                                   | 3,05        | 4,50        |
|                           | Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico | 121,9                  | 127,5         | 135,5         | 162,3         | 166,6         | 3,8         | 0,65                                   | 0,75        | 1,33        |
| INFRASTRUTTURE            | Sistemi informativi                                                      | 229,1                  | 238,3         | 232,2         | 245,0         | 237,2         | 7,7         | 1,89                                   | 3,85        | 0,50        |
|                           | Edilizia                                                                 | 80,3                   | 77,7          | 65,2          | 96,6          | 97,8          | 2,2         | 4,54                                   | 1,30        | 0,30        |
|                           | Servizi generali e logistici                                             | 380,2                  | 368,3         | 375,7         | 283,4         | 299,4         | 19,8        | 18,47                                  | 8,48        | 3,86        |
|                           | Approvvigionamenti                                                       | 134,1                  | 138,9         | 143,1         | 126,3         | 126,2         | 3,9         | 1,82                                   | 0,55        | 2,23        |
| SMA SBA                   | Sistema museale e bibliotecario                                          | 275,4                  | 285,3         | 291,8         | 273,5         | 255,5         | 10,6        | 7,38                                   | 5,00        | 3,00        |
| <b>Totale complessivo</b> |                                                                          | <b>2842,3</b>          | <b>2783,4</b> | <b>2776,4</b> | <b>2849,8</b> | <b>2842,1</b> | <b>97,8</b> | <b>55,1</b>                            | <b>36,8</b> | <b>33,6</b> |

**Tabella 34 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale**

<sup>6</sup> Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2021 su dati 2020. 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 ARAG Settore Programmazione e supporto alla valutazione e APOS Unità di processo Performance Organizzativa e Programmazione del Personale. Per la stima delle cessazioni vengono considerate le sole cessazioni certe per limiti di età. Gli FTE delle cessazioni si riferiscono al solo personale a tempo indeterminato. Per il dettaglio delle competenze in base ai servizi del progetto Good Practice, si veda la tabella in appendice.

|                           |                                                                          | Dati consistenza<br>(% sull'anno) |             |             |             |             | Cessazioni<br>2021 | Dati previsione sulle<br>cessazioni<br>(% sull'anno) |             |             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                           |                                                                          | 2016                              | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |                    | 2021                                                 | 2022        | 2023        |
| AMMINISTRAZ.              | Gestione del personale                                                   | 8%                                | 8%          | 8%          | 8%          | 9%          | 8%                 | 10%                                                  | 10%         | 5%          |
|                           | Contabilità                                                              | 10%                               | 10%         | 10%         | 11%         | 11%         | 10%                | 6%                                                   | 0%          | 28%         |
|                           | Affari generali e comunicazione                                          | 7%                                | 7%          | 7%          | 7%          | 7%          | 5%                 | 2%                                                   | 6%          | 1%          |
| DIDATTICA                 | Supporto tecnico e organizzativo alla didattica                          | 18%                               | 17%         | 18%         | 8%          | 8%          | 3%                 | 1%                                                   | 6%          | 9%          |
|                           | Servizi agli studenti                                                    |                                   |             |             | 10%         | 10%         | 10%                | 6%                                                   | 8%          | 3%          |
|                           | Internazionalizzazione                                                   | 2%                                | 1%          | 1%          | 3%          | 3%          | 0%                 | 1%                                                   | 5%          | 1%          |
| GESTIONE OSPEDALIERA      | Supporto alla gestione ospedaliera                                       | 3%                                | 3%          | 3%          | 3%          | 3%          | 5%                 | 8%                                                   | 3%          | 7%          |
| RICERCA                   | Supporto tecnico all'attività di ricerca                                 | 9%                                | 9%          | 8%          | 8%          | 8%          | 10%                | 2%                                                   | 8%          | 13%         |
|                           | Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico | 4%                                | 5%          | 5%          | 6%          | 6%          | 4%                 | 1%                                                   | 2%          | 4%          |
|                           | Sistemi informativi                                                      | 8%                                | 9%          | 8%          | 9%          | 8%          | 8%                 | 3%                                                   | 10%         | 1%          |
| INFRASTRUTTURE            | Edilizia                                                                 | 3%                                | 3%          | 2%          | 3%          | 3%          | 2%                 | 8%                                                   | 4%          | 1%          |
|                           | Servizi generali e logistici                                             | 13%                               | 13%         | 14%         | 10%         | 11%         | 20%                | 35%                                                  | 23%         | 11%         |
|                           | Approvvigionamenti                                                       | 5%                                | 5%          | 5%          | 4%          | 4%          | 4%                 | 3%                                                   | 1%          | 7%          |
| SMA SBA                   | Sistema museale e bibliotecario                                          | 10%                               | 10%         | 11%         | 10%         | 9%          | 11%                | 14%                                                  | 14%         | 9%          |
| <b>Totale complessivo</b> |                                                                          | <b>100%</b>                       | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>        | <b>100%</b>                                          | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabella 35 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale – dati percentuali

|                           |                                                                          | Dati consistenza<br>(unità)<br>2020 | Dati previsione sulle<br>cessazioni (% sulla<br>consistenza al 2020) |             |             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                           |                                                                          |                                     | 2022                                                                 | 2023        | 2024        |
| AMMINISTRAZIONE           | Gestione del personale                                                   | 246,2                               | 2,2%                                                                 | 1,5%        | 0,6%        |
|                           | Contabilità                                                              | 303,4                               | 1,1%                                                                 | 0,0%        | 2,9%        |
|                           | Affari generali e comunicazione                                          | 201,6                               | 0,7%                                                                 | 1,0%        | 0,2%        |
| DIDATTICA                 | Supp. tecnico e org. alla didattica                                      | 238,9                               | 0,3%                                                                 | 0,9%        | 1,3%        |
|                           | Servizi agli studenti                                                    | 275,8                               | 1,2%                                                                 | 1,1%        | 0,4%        |
|                           | Internazionalizzazione                                                   | 77,0                                | 0,4%                                                                 | 2,6%        | 0,6%        |
| GESTIONE OSPEDALIERA      | Supporto alla gestione ospedaliera                                       | 79,1                                | 5,6%                                                                 | 1,3%        | 2,8%        |
| RICERCA                   | Supporto tecnico all'attività di ricerca                                 | 237,3                               | 0,5%                                                                 | 1,3%        | 1,9%        |
|                           | Supporto progetti di ricerca e commissionata / Trasferimento tecnologico | 166,6                               | 0,4%                                                                 | 0,5%        | 0,8%        |
|                           | Sistemi informativi                                                      | 237,2                               | 0,8%                                                                 | 1,6%        | 0,2%        |
| INFRASTRUTTURE            | Edilizia                                                                 | 97,8                                | 4,6%                                                                 | 1,3%        | 0,3%        |
|                           | Servizi generali e logistici                                             | 299,4                               | 6,2%                                                                 | 2,8%        | 1,3%        |
|                           | Approvvigionamenti                                                       | 126,2                               | 1,4%                                                                 | 0,4%        | 1,8%        |
| SMA SBA                   | Sistema museale e bibliotecario                                          | 255,5                               | 2,9%                                                                 | 2,0%        | 1,2%        |
| <b>Totale complessivo</b> |                                                                          | <b>2842,1</b>                       | <b>1,9%</b>                                                          | <b>1,3%</b> | <b>1,2%</b> |

Tabella 36 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per area competenze/figura professionale

## 3.3.3.6 Previsione di cessazione: analisi delle competenze del Personale TA a tempo determinato

**Analisi per categoria**

| Categoria                 | Dati consistenza (unità) |            |           |           |           |           | Dati previsionali sulle cessazioni (unità) |          |           |
|---------------------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------------|----------|-----------|
|                           | 2016                     | 2017       | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022                                       | 2023     | 2024      |
| Cat. B                    | 1                        |            |           |           |           |           |                                            |          |           |
| Cat. C                    | 112                      | 66         | 23        | 47        | 47        | 75        | 21                                         | 2        | 52        |
| Cat. D                    | 88                       | 51         | 32        | 36        | 44        | 16        | 6                                          | 7        | 3         |
| Cat. CEL                  | 5                        | 6          |           |           |           | 4         |                                            |          | 4         |
| Cat. DC                   |                          |            |           |           | 2         | 3         | 3                                          |          |           |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>206</b>               | <b>123</b> | <b>55</b> | <b>83</b> | <b>93</b> | <b>98</b> | <b>30</b>                                  | <b>9</b> | <b>59</b> |

Tabella 37 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per categoria

| Categoria                 | Dati consistenza (% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsionali sulle cessazioni (% sull'anno) |             |             |
|---------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                           | 2016                           | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                             | 2023        | 2024        |
| Cat. B                    | 0%                             |             |             |             |             |             |                                                  |             |             |
| Cat. C                    | 55%                            | 54%         | 42%         | 57%         | 51%         | 77%         | 70%                                              | 22%         | 88%         |
| Cat. D                    | 43%                            | 41%         | 58%         | 43%         | 47%         | 16%         | 20%                                              | 78%         | 5%          |
| Cat. CEL                  | 2%                             | 5%          |             |             |             | 4%          |                                                  |             | 7%          |
| Cat. DC                   |                                |             |             |             | 2%          | 3%          | 10%                                              |             |             |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>100%</b>                    | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                      | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati da Web Personale. Per la stima delle cessazioni viene considerata la scadenza della proroga del contratto.

Tabella 38 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per categoria– dati percentuali

**Analisi per area funzionale**

| Area Funzionale                                     | Dati consistenza (unità) |            |           |           |           |           | Dati previsionali sulle cessazioni (unità) |          |           |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------------|----------|-----------|
|                                                     | 2016                     | 2017       | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022                                       | 2023     | 2024      |
| Dirigenza                                           |                          |            |           |           | 2         | 3         | 3                                          |          |           |
| Amministrativa                                      | 83                       | 43         | 3         | 42        | 40        | 68        | 21                                         |          | 47        |
| Amministrativa - gestionale                         | 57                       | 34         | 23        | 30        | 39        | 8         | 4                                          | 4        |           |
| Biblioteche                                         | 7                        | 3          | 3         |           |           |           |                                            |          |           |
| Servizi generali e tecnici                          | 1                        |            |           |           |           |           |                                            |          |           |
| Tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati | 53                       | 37         | 26        | 11        | 12        | 15        | 2                                          | 5        | 8         |
| Collaboratori linguistici                           | 5                        | 6          |           |           |           | 4         |                                            |          | 4         |
| <b>Totale complessivo</b>                           | <b>206</b>               | <b>123</b> | <b>55</b> | <b>83</b> | <b>93</b> | <b>98</b> | <b>30</b>                                  | <b>9</b> | <b>59</b> |

Tabella 39 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per area funzionale

| Area Funzionale                                     | Dati consistenza (% sull'anno) |             |             |             |             |             | Dati previsionali sulle cessazioni (% sull'anno) |             |             |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                     | 2016                           | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022                                             | 2023        | 2024        |
| Dirigenza                                           |                                |             |             |             | 2%          | 3%          | 10%                                              |             |             |
| Amministrativa                                      | 41%                            | 35%         | 5%          | 51%         | 42%         | 70%         | 70%                                              |             | 79%         |
| Amministrativa - gestionale                         | 28%                            | 28%         | 42%         | 36%         | 42%         | 8%          | 13%                                              | 44%         |             |
| Biblioteche                                         | 3%                             | 2%          | 5%          |             |             |             |                                                  |             |             |
| Servizi generali e tecnici                          |                                |             |             |             |             |             |                                                  |             |             |
| Tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati | 26%                            | 30%         | 48%         | 13%         | 14%         | 15%         | 7%                                               | 56%         | 14%         |
| Collaboratori linguistici                           | 2%                             | 5%          |             |             |             | 4%          |                                                  |             | 7%          |
| <b>Totale complessivo</b>                           | <b>100%</b>                    | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>                                      | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Dati consistenze da Data Warehouse di Ateneo. Dati previsionali sulle cessazioni: rielaborazione di dati da Web Personale. Per la stima delle cessazioni viene considerata la scadenza della proroga del contratto.

**Tabella 40 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per area funzionale – dati percentuali**

### **Analisi per competenza/figura professionale**

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 2022 – 2024 fa riferimento alla sola scadenza del contratto, poiché non è possibile prevedere altre tipologie di cessazioni poiché influenzate da fattori esterni ad oggi non prevedibili.

| TD                                                             | Dati previsionali sulle cessazioni (N PTA) |          |           |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|-----------|
| Competenze                                                     | 2022                                       | 2023     | 2024      |
| Dirigenza                                                      | 3                                          |          |           |
| Servizi amministrativi                                         |                                            |          | 36        |
| Internazionalizzazione, didattica e servizi agli studenti      | 20                                         |          | 7         |
| Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali | 2                                          |          | 3         |
| Trasferimento tecnologico                                      | 2                                          | 4        |           |
| Supporto tecnico all'attività di ricerca                       | 3                                          | 1        | 3         |
| Sistemi informativi                                            |                                            |          | 4         |
| Edilizia, sicurezza, servizi generali e logistici              |                                            | 4        | 2         |
| Collaboratori esperti linguistici                              |                                            |          | 4         |
| <b>Totale complessivo</b>                                      | <b>30</b>                                  | <b>9</b> | <b>59</b> |

Fonte: Elaborazioni dati Good Practice e Web Personale.

**Tabella 41 – 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 2022, vadano a modificare le stime previsionali sulle cessazioni delle attuali unità di personale a tempo determinato.

### 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 strategici del Piano Integrato di Ateneo.

L'Ateneo prevede ulteriori azioni di reclutamento straordinarie, a valere sulla cosiddetta "quota indivisa" relative al cofinanziamento di Ateneo delle chiamate dirette cofinanziate dal MUR, 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.

### 3.3.5 Linee guida per la programmazione del personale tecnico amministrativo

#### Sostegno alla crescita

Negli ultimi anni, le misure in materia di facoltà assunzionali straordinarie a livello nazionale a favore del personale docente hanno sensibilmente modificato il rapporto tra personale tecnico e amministrativo e personale docente. Il personale docente e ricercatore ha beneficiato di numerosi piani straordinari di reclutamento, mentre l'andamento del personale tecnico amministrativo è stato influenzato dalla normativa in materia dei turn over del personale delle Università.

Ne consegue che il rapporto tra consistenza del personale tecnico amministrativo in riferimento al personale docente e ricercatore è mutato nel tempo. La futura attuazione 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, contribuirà a sostenere la crescita della consistenza di quest'ultimo, che ha subito una contrazione di circa il 4% nel periodo 2015 – 2020.

Di seguito la tabella che rappresenta il trend della consistenza. Nelle ultime quattro colonne della tabella sono indicate le simulazioni degli ingressi dai nuovi Piani Straordinari previsti dalla succitata legge di Bilancio. È importato sottolineare che al momento della stesura del presente documento non sono stati ancora emanati i decreti attuativi.

|                                  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022* | I PS | II PS | III PS | IV PS |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|--------|-------|
| Personale tecnico amministrativo | 3.072 | 3.021 | 2.965 | 2.926 | 2.963 | 2.942 | 3.008 | 3.190 | 86   | 97    | 14     | 14    |
| Personale Docente e Ricercatore  | 2.781 | 2.782 | 2.721 | 2.743 | 2.802 | 2.854 | 3.002 | 3.175 | 148  | 168   | 25     | 25    |

\*stima della consistenza al 31/12/2022, calcolata aggiungendo il residuo di programmazione 21 e la programmazione già autorizzata 2022 alla consistenza al 31/12/2021, al netto della stima delle cessazioni per l'anno 2022.

Le proiezioni non tengono in considerazione gli ingressi legati al PNRR sia lato ricercatori che personale tecnico a tempo determinato.

**Tabella 42 – Trend della consistenza con simulazione degli ingressi da nuovi Piani Straordinari**

## 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; inoltre il reclutamento del personale tecnico amministrativo deve 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.

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 dei punti più qualificanti 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 il capitale umano già presente in Ateneo anche attraverso le **Progressioni Economiche Verticali (PEV)**;

## Profili professionali

Le linee guida del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027 trovano i loro fondamenti nei quattro principi:

1. rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralista;
2. promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere;
3. incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività;
4. 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* e benessere organizzativo;
- Approvvigionamenti, anche con riguardo a semplificazione e competenze digitali;
- Contabile gestionale, anche con riguardo a *budgeting*, programmazione e controllo;
- 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, per avere a disposizione delle graduatorie.

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

Rispetto alle Progressioni Economiche Verticali (PEV), ad oggi il Consiglio di Amministrazione ha impegnato i punti organico necessari per bandire il massimo di posti in base al D lgs 75 del 2017 fino a quelle di competenza dell'anno 2021 e ha stanziato ulteriori punti organico per il 2022 (delibera del 22 febbraio 2022). Si sottolinea che ad oggi il DL 80 del 2021 non abroga l'art 22 comma 15 del D lgs 75 del 2017 pertanto le due norme, autonome ed indipendenti, sono entrambe vigenti e disciplinano lo strumento delle PEV. Le progressioni già previste e deliberate fino al 2021 saranno esperite con la procedura autonoma prevista dal D lgs 75 del 2017, nell'anno 2022 verranno definite le modalità attuative in un apposito regolamento 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

#### *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 didattica vengono bandite delle procedure concorsuali con profilo 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.

### 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 2022 il budget per la formazione ammonta a euro 610.000, mentre la previsione su base triennale è di euro 1.830.000.

Nel triennio 2022-2024, 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. Di seguito si riportano più specificatamente 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'Ateneo<sup>7</sup>, dettagliate nel Piano della formazione del personale di Ateneo.

#### **Alfabetizzazione digitale**

L'Ateneo di Bologna mira al perseguimento della completa alfabetizzazione digitale di tutto il personale tecnico amministrativo dell'ateneo, con particolare attenzione alle aree di competenze indicate nel Syllabus della Funzione Pubblica:

- Area: 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 gli Open Data: 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.
- Area: Comunicazione e condivisione
  - Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione: conoscere tutti gli strumenti tecnologici a disposizione per interagire quotidianamente con i colleghi e le altre strutture dell'amministrazione di appartenenza e per condividere informazioni e documenti di lavoro; saper selezionare le modalità di comunicazione e condivisione digitale più opportune anche in funzione della natura e dei contenuti da veicolare e del grado di formalità richiesto.

---

<sup>7</sup> 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); la formazione linguistica; le azioni di equilibrio della variabile socio-demografica.

- 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.
- Area: 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
  - Area: 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
  - Area: 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

Nel 2022 verrà dato un forte impulso allo sviluppo di tutte le competenze indicate nel Syllabus, con molteplici percorsi e attività di formazione rivolti a tutto il personale tecnico-amministrativo. Nello specifico si evidenzia:

- **Adesione al progetto promosso dalla Funzione Pubblica per lo sviluppo delle competenze digitali per la PA indicate nel Syllabus.** Il progetto prevede l'autoverifica delle competenze da parte del singolo dipendente tramite un test di autovalutazione web based. Sulla base delle risultanze del test, ogni dipendente potrà quindi fruire di moduli formativi in e-learning disponibili sulla piattaforma della Funzione Pubblica. A partire dal 2022 si prevede il progressivo coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo, procedendo per gruppi di destinatari. L'autovalutazione delle competenze del Syllabus da parte del personale sarà utile all'Ateneo anche di individuare gli ambiti in cui si manifesta maggiormente il fabbisogno formativo e su cui intervenire nei prossimi anni, a integrazione della formazione e-learning offerta nel catalogo della Funzione Pubblica.  
Destinatari: tutto il personale tecnico amministrativo.
- **Seminario culturale allargato sul tema della trasformazione digitale.** Finalità: promuovere la conoscenza diffusa delle strategie di crescita digitale del Paese, delle principali modalità attuative, degli attori istituzionali, delle tecnologie emergenti e di come possono essere utilizzate per la trasformazione digitale della PA. L'iniziativa intende anche stimolare una riflessione sulle implicazioni della digitalizzazione sull'organizzazione del lavoro con particolare attenzione al contesto dell'Università di Bologna e, più in generale, alle ricadute della transizione digitale nella società.  
Destinatari: tutto il personale tecnico amministrativo
- **Formazione sulla suite Microsoft 365 Education.** Finalità: consolidare e sviluppare la conoscenza della piattaforma Microsoft 365 Education per meglio supportare la comunicazione e la collaborazione a distanza e l'organizzazione del lavoro individuale e di gruppo, con particolare riferimento agli applicativi: Teams, One Drive, Planner, To Do, Share Point, Forms, Booking.  
Destinatari: personale t.a. (con priorità per il personale firmatario del contratto di smart working).
- **Corso "Il documento informatico in una PA digitale".** Finalità: fornire nozioni sulla corretta creazione di un documento in formato PDF/A, sulla firma dei documenti informatici, sulle caratteristiche della marcatura temporale, prestando attenzione alla necessità di creare documenti accessibili, secondo la normativa vigente, anche per le persone che utilizzano tecnologie assistive e al processo di conservazione dei documenti informatici stessi.  
Destinatari: personale t.a. (a partire dal personale degli staff della Area dell'Amministrazione Generale, utilizzatore di titulus).
- **Formazione sul "Protocollo informatico" (livello base e avanzato) e sulle "funzionalità del Cartolario".** Finalità: diffondere la conoscenza di base del funzionamento di Titulus a partire dall'organizzazione dell'ente e delle principali regole della gestione documentale; approfondire, nel modulo avanzato, aspetti specifici di gestione documentale, con particolare attenzione alla semplificazione amministrativa e alla dematerializzazione dei documenti; illustrare le funzionalità legate alla dematerializzazione del cartolario di firma.  
Destinatari: personale t.a. che utilizza il protocollo informatico, con particolare attenzione al personale neoassunto.

### Sviluppo e aggiornamento delle competenze tecnico specialistiche

L'Ateneo di Bologna promuove lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze tecnico-specialistiche in considerazione dei diversi ambiti di attività e delle diverse e molteplici professionalità presenti. Si evidenziano, in particolare, i seguenti ambiti di intervento formativo a carattere tecnico specialistico:

- Ambito contabile e fiscale
- Ambito approvvigionamento di beni, servizi e lavori
- Ambito giuridico normativo di settore
- Ambito biblioteconomico
- Ambito finanziamenti competitivi per la ricerca
- Ambito tecnico informatico
- Ambito servizi a supporto della didattica
- Ambito tecnico scientifico
- Altri ambiti tecnici specialistici di settore

La formazione in ambito tecnico specialistico è promossa sia centralmente sia dalle Strutture, con particolare attenzione ai processi e ai servizi da esse presidiate. Seguendo un processo consolidato negli anni, le Strutture promuovono percorsi di formazione progettati ed erogati internamente e attività di formazione acquistate esternamente, con particolare attenzione a ruoli e figure professionali molto specialistiche. Le strutture maggiormente coinvolte presentano appositi piani formativi elaborati sulla base dei fabbisogni rilevati e delle risorse disponibili.

Nel 2022 è confermata la formazione in ambito tecnico specialistico, promossa sia centralmente che direttamente dalle Strutture, in raccordo con l'Area del Personale, secondo le modalità pubblicate nella intranet di Ateneo.

#### **Sviluppo delle competenze trasversali e manageriali**

Nell'ambito delle competenze trasversali e manageriali, si evidenzia nel triennio di riferimento l'investimento sui ruoli di responsabilità: responsabili di Struttura; responsabili gestionali di secondo livello; responsabili gestionali di terzo livello.

Le competenze da sviluppare sono individuate con particolare attenzione all'impatto che l'implementazione del sistema di valutazione della performance e dello smart working hanno sulla gestione e sull'organizzazione del lavoro.

Dal 2022 il sistema di valutazione della performance introduce la valutazione annuale di tutto il personale tecnico amministrativo, quale strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane; inoltre, viene 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. Al contempo, sempre nel 2022, lo smart working è implementato in metà delle strutture dell'Ateneo, mentre nel 2023 è previsto il coinvolgimento di tutte le restanti strutture.

L'evoluzione del sistema di valutazione e la diffusione dello smart working costituiscono elementi di discontinuità rispetto alla gestione tradizionale delle risorse umane e comportano un vero e proprio cambiamento culturale da accompagnare attraverso il rafforzamento delle competenze di leadership, in chiave di sviluppo delle risorse assegnate, e di gestione e organizzazione del lavoro orientate agli obiettivi. In tale ottica, l'Ateneo individua con particolare priorità i seguenti obiettivi formativi da perseguire nel triennio di riferimento:

- Conoscere l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance di Ateneo, come strumento di gestione e sviluppo del personale.
- Conoscere le diverse fasi che costituiscono il processo di valutazione, le figure coinvolte, gli strumenti di valutazione adottati (scheda di valutazione), con attenzione alle aree comportamentali oggetto di osservazione e all'applicazione della scala di valutazione.
- Saper gestire le diverse fasi del processo di valutazione: saper definire le aspettative di performance; saper osservare la prestazione; saper gestire i colloqui di feedback intermedi e di valutazione finale.
- Saper lavorare per obiettivi: saper definire obiettivi e individuare gli indicatori; saper pianificare e monitorare le attività, agendo con efficacia il proprio ruolo. Nell'ambito dell'assegnazione delle attività: saper monitorare i carichi di lavoro e saper intervenire, quando necessario, per ridurre il rischio di stress.
- Conoscere le diverse forme di lavoro agile presenti in ateneo e saper orientare il personale, quando necessario, rispetto ad esse, in base alle esigenze di conciliazione e alle competenze e attitudini.
- Acquisire consapevolezza e capacità rispetto a una leadership volta a facilitare i processi, l'engagement e l'empowerment dei singoli collaboratori e dell'intero team, tenuto conto dei cambiamenti introdotti dalle nuove forme di lavoro agile e dalla possibile coesistenza nella stessa unità organizzativa di lavoratori in presenza e altri in lavoro agile (smart working, telelavoro, lavoro satellitare)
- Saper utilizzare con maggiore efficacia la comunicazione per la gestione e lo sviluppo dei collaboratori, con particolare attenzione al feedback
- Conoscere e saper utilizzare strumenti e metodi di gestione del team e dei carichi di lavoro in un contesto di modalità di lavoro miste (presenza, smart working, telelavoro)
- conoscere i principi per una gestione efficace delle relazioni, con particolare attenzione alla gestione degli incontri e delle riunioni e tenuto conto dei diversi contesti (in presenza e da remoto) e delle diverse modalità (sincrone e asincrone)
- 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*

Altre esigenze, riconducibili più in generale alla sfera delle competenze trasversali, potranno emergere in considerazione dei processi di trasformazione in atto, con impatto anche limitato su determinate unità organizzative, figure professionali e ruoli particolarmente sollecitati dal cambiamento. Ciò considerato sono previsti interventi formativi progettati su specifiche esigenze, volte al perseguimento di obiettivi quali:

- Sviluppare consapevolezza nelle proprie risorse interiori e di contesto per affrontare il cambiamento, contestualmente alla capacità negativa e di 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 volti al miglioramento degli stessi
- Sviluppare la capacità di lavoro di gruppo

- Acquisire metodi e strumenti di *problem solving*

In considerazione degli obiettivi formativi sopra delineati, il Piano formativo 2022 prevede:

- **Formazione a supporto dell'evoluzione del SVMP in termini di obiettivi organizzativi assegnati ai titolari di incarico di secondo e terzo livello.** Finalità: avviare il processo di definizione degli obiettivi per i titolari di incarico di secondo e terzo livello, fornendo conoscenze metodologiche per la comprensione del SVMP e per la gestione degli obiettivi.  
Destinatari: responsabili di struttura e responsabili di secondo e terzo livello.
- **Percorso formativo modulare sul processo di valutazione del personale.** Finalità: accompagnare i valutatori e i referenti della valutazione nelle diverse fasi del processo di valutazione in un'ottica di sviluppo del personale, tenuto conto dell'implementazione del sistema di valutazione permanente della performance che dal 2022 introduce la valutazione annuale di tutto il personale. Il percorso è articolato in 5 moduli con riferimento alle diverse fasi del processo di valutazione (definizione delle aspettative, osservazione della prestazione, colloqui di feedback), alla scheda di valutazione e al sistema informativo a supporto.  
Destinatari: responsabili di struttura e responsabili gestionali di secondo e di terzo livello.
- **Formazione a supporto dell'implementazione dello smart working.**  
In particolare:
  - **Percorso "Smart working: la mappa del cambiamento".** Finalità: accompagnare il cambiamento culturale indotto dallo smart working sull'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione al ruolo del responsabile di struttura e tenuto conto anche delle diverse forme di lavoro da remoto previste in Ateneo. Il percorso è considerato obbligatorio per i Responsabili che intendono implementare tale modalità di lavoro nella propria struttura.  
Destinatari: Responsabili di Struttura.
  - **Percorso formativo "Competenze per il lavoro smart".** Finalità: il percorso, articolato in più attività formative e in considerazione dei diversi target (personale con incarico di responsabilità gestionale di secondo e terzo livello e personale senza incarico di responsabilità), intende fornire le conoscenze e competenze utili per il lavoro *smart*, con particolare attenzione a: gestione del team orientata allo sviluppo e al raggiungimento degli obiettivi, gestione del tempo, organizzazione del lavoro, pianificazione e monitoraggio delle attività, anche attraverso la conoscenza degli strumenti informatici a supporto per il lavoro e la collaborazione da remoto.  
Destinatari: personale con incarico di responsabilità gestionale di secondo e terzo livello e personale senza incarico di responsabilità firmatario del contratto di smart working
- **Workshop per la generazione di idee creative afferenti alla sfera della gestione.** Finalità: promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico, tramite lo sviluppo della creatività come risorsa personale e di gruppo per la generazione di idee e soluzioni innovative, con particolare attenzione alla sfera della gestione e dell'amministrazione, nell'ottica della "*digital transformation*".  
Destinatari: ruoli di responsabilità gestionale di secondo livello (responsabili amministrativi gestionali di dipartimento e coordinatori gestionali di laboratori; dirigenti di Are)

- **Progetti di formazione/coaching per il supporto al ruolo e di accompagnamento al cambiamento organizzativo:** percorsi di gruppo o individuali, in casi di mobilità o di nuovi ingressi in ruolo, o per effetto di riorganizzazioni che impattano su determinate strutture, unità organizzative, figure professionali, processi di lavoro.
- **Progetti di supporto/coaching alla dirigenza:** percorsi individuali o di gruppo per supportare la dirigenza rispetto alle iniziative strategiche e al raggiungimento degli obiettivi.

**Accrescimento culturale e dei titoli di studi, correlati all’impiego e alla progressione di carriera del personale nei diversi ambiti di attività.**

L’Ateneo per il triennio di riferimento, in continuità con le politiche di sviluppo del personale adottate da anni, promuove l’accrescimento culturale e dei titoli di studio del proprio personale. In particolare, a partire dall’a.a. 2005-2006, l’Ateneo favorisce la possibilità di partecipare a master e corsi di alta formazione attinenti alla propria attività professionale, promossi da Unibo, 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. Infine, sempre in continuità con gli anni precedenti, è previsto per il personale l’esonero totale o parziale per l’iscrizione a corsi di studio attivati dall’Ateneo.

Nel 2022 vengono confermate tutte le misure sopra esposte.

## 4 MONITORAGGIO

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. Per la Performance gli indicatori sono monitorati a giugno, sulla base degli obiettivi del PIAO approvato a gennaio dell'anno precedente. La misurazione del valore pubblico, invece, avviene su base triennale.

L'Ateneo di Bologna da anni ha sviluppato un sistema di reportistica avanzato, basato sul Data Warehouse di Ateneo, che integra tutte le informazioni provenienti dai diversi applicativi gestionali in uso (studenti, programmazione didattica, personale, contabilità, internazionalizzazione, ricerca e terza missione). Tuttavia, seppur il Data Warehouse costituisce la fonte dati primaria su tutte le attività "core" dell'Ateneo, la reportistica di monitoraggio degli indicatori del PIAO recepisce informazioni provenienti anche da altre fonti debitamente certificate:

- 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).

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.

Il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avverrà secondo le indicazioni di ANAC.

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.

## 5 Allegati tecnici

### 5.1 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. Il documento è stato approvato con delibera del CA del 29/03/2022 e per la parte di obiettivi strategici verrà contestualmente aggiornato a giugno con l'approvazione del Piano Strategico 2022-27.

### 5.2 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.

### 5.3 Scheda assegnazione degli obiettivi alle Aree Dirigenziali

La scheda contiene l'elenco degli obiettivi operativi assegnati alle aree dirigenziali per il 2022 con relativi indicatori e target. Il documento è stato approvato con delibera del CA del 29/03/2022. Il contributo degli obiettivi delle aree agli obiettivi strategici e trasversali verrà esplicitato a giugno contestualmente all'approvazione del Piano Strategico 2022-27.

### 5.4 Indicatori di Performance Organizzativa delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene gli obiettivi di mantenimento/miglioramento dei servizi e i target delle aree dirigenziali. Il documento è stato approvato con delibera del CA del 29/03/2022.

### 5.5 Indicatori di Performance Organizzativa Dipartimenti

La scheda contiene gli obiettivi e i target di performance organizzativa dei dipartimenti. Il documento è stato approvato con delibera del CA del 29/03/2022.

### 5.6 Indicatori di Performance Organizzativa ex art. 25

La scheda contiene gli obiettivi e i target di performance organizzativa delle strutture ex art. 25. Il documento è stato approvato con delibera del CA del 29/03/2022.

### 5.7 Attività 2022 Piano delle Azioni positive

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

## 5.8 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.

## 5.9 Dati rilevanti per la valutazione di impatto del contesto esterno sui rischi corruttivi (Allegato E rischi corruttivi e trasparenza)

L'allegato contiene i dati relativi allo scenario economico sociale, al profilo territoriale, alle attività di contrasto dei fenomeni "corruttivi".

## 5.10 Macroprocessi, processi e attività (Allegato C rischi corruttivi e trasparenza)

La mappatura contiene macro processi, processi, attività, unità organizzative responsabili e pone le basi conoscitive per avviare la successiva fase di identificazione, analisi e trattamento dei rischi "corruttivi".

## 5.11 Rischi corruttivi - progettazione misure – obiettivi di performance (Allegato B rischi corruttivi e trasparenza)

L'allegato contiene i risultati sintetici della gestione del rischio "corruttivo", la conseguente progettazione delle misure/obiettivi di performance per l'anno appena trascorso/monitorato (2021) e per l'anno che si avvia (2022).

## 5.12 Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato A rischi corruttivi e trasparenza)

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.

## 5.13 Misure specifiche di contesto (Allegato D rischi corruttivi e trasparenza)

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

## 5.14 Rimborso utenze per Telelavoro per l'anno di competenza 2021

L'allegato contiene alcune indicazioni sulle modalità di rimborso spese per l'anno 2021 nell'ambito dei contratti di telelavoro.

## 6 Indice delle Figure

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Albero della Performance .....                                                                                            | 9  |
| Figura 2 – Budget per ambito strategico .....                                                                                        | 10 |
| Figura 3 – Investimento Ateneo per 2022: vista per strutture organizzative .....                                                     | 11 |
| Figura 4 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi.....                                                | 15 |
| Figura 5 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo” .....              | 20 |
| Figura 6 – Schema fonti informative valutazione del Direttore Generale.....                                                          | 24 |
| Figura 7 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti .....                                                                        | 25 |
| Figura 8 – Campus e sedi estere .....                                                                                                | 63 |
| Figura 9 – Dipartimenti .....                                                                                                        | 64 |
| Figura 10 – Scuole .....                                                                                                             | 65 |
| Figura 11 – Strutture interdipartimentali di ricerca e/o formazione .....                                                            | 65 |
| Figura 12 – Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale .....                                                                  | 65 |
| Figura 13 – Istituto di Studi Superiori .....                                                                                        | 66 |
| Figura 14 – Biblioteche, musei e Archivio Storico.....                                                                               | 66 |
| Figura 15 – Centri di Ateneo .....                                                                                                   | 66 |
| Figura 16 – Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna .....                                                             | 66 |
| Figura 17 – Organigramma Amministrazione Generale. ....                                                                              | 68 |
| Figura 18 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale docente in punti organico e unità .....         | 82 |
| Figura 19 – Rappresentazione grafica della previsione delle cessazioni del personale TA in punti organico e unità di personale ..... | 84 |

## 7 Indice delle Tabelle

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabella 1 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo .....                                | 21 |
| Tabella 2 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria .....                                                                     | 21 |
| Tabella 3 – Fasce di indennità di risultato del Direttore Generale .....                                                      | 24 |
| Tabella 4 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente.....                                              | 25 |
| Tabella 5 – Indicatori di monitoraggio lavoro agile .....                                                                     | 76 |
| Tabella 6 – Serie storica Personale Docente.....                                                                              | 78 |
| Tabella 7 – Serie storica Personale Tecnico - Amministrativo .....                                                            | 78 |
| Tabella 8 – Serie storica Personale Tecnico – Amministrativo a tempo indeterminato .....                                      | 79 |
| Tabella 9 – Serie storica Personale Tecnico – Amministrativo a tempo determinato .....                                        | 79 |
| Tabella 10 – Consistenza del Personale TA nelle aree dell’amministrazione generale.....                                       | 79 |
| Tabella 11 – Consistenza del Personale TA e Docente nei Dipartimenti .....                                                    | 80 |
| Tabella 12 – Consistenza del personale TA Strutture ex. Art. 25 .....                                                         | 80 |
| Tabella 13 – Previsione cessazioni personale Docente .....                                                                    | 81 |
| Tabella 14 – Previsione cessazioni personale Docente espressa in punti organico .....                                         | 82 |
| Tabella 15 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato per categoria.....                                      | 83 |
| Tabella 16 – Previsione cessazioni personale TA a tempo determinato per categoria.....                                        | 83 |
| Tabella 17 – Previsione cessazioni personale TA a tempo indeterminato e determinato per categoria .....                       | 83 |
| Tabella 18 – Previsione cessazioni personale TA espressa in punti organico .....                                              | 84 |
| Tabella 19 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare .....                            | 85 |
| Tabella 20 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per area disciplinare - dati percentuali .....         | 85 |
| Tabella 21 – Percentuale delle previsioni sulle cessazioni rispetto alla consistenza 2021 per Area.....                       | 85 |
| Tabella 22 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale.....                             | 86 |
| Tabella 23 – Serie storica consistenza e previsione cessazione docenti per sede territoriale – dati percentuali .....         | 86 |
| Tabella 24 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale docente rispetto alla consistenza 2021 per sede..... | 86 |
| Tabella 25 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale.....                        | 87 |
| Tabella 26 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per sede territoriale – dati percentuali.....     | 87 |

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabella 27 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per sede.....                                  | 87 |
| Tabella 28 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per categoria.....                                                            | 88 |
| Tabella 29 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per categoria– dati percentuali .....                                         | 88 |
| Tabella 30 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per categoria .....                            | 88 |
| Tabella 31 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per area funzionale ..                                                        | 89 |
| Tabella 32 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per area funzionale– dati percentuali .....                                   | 89 |
| Tabella 33 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per area funzionale .....                      | 90 |
| Tabella 34 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale.....                                      | 91 |
| Tabella 35 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA per competenze/figura professionale – dati percentuali .....                  | 92 |
| Tabella 36 – Percentuale delle previsioni delle cessazioni del personale TA rispetto alla consistenza 2021 per area competenze/figura professionale ..... | 92 |
| Tabella 37 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per categoria .....                                                      | 93 |
| Tabella 38 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per categoria– dati percentuali .....                                    | 93 |
| Tabella 39 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per area funzionale .....                                                | 93 |
| Tabella 40 – Serie storica consistenza e previsione cessazione personale TA (TD) per area funzionale – dati percentuali .....                             | 94 |
| Tabella 41 – Previsione cessazione personale TA (TD) per competenze.....                                                                                  | 94 |
| Tabella 42 – Trend della consistenza con simulazione degli ingressi da nuovi Piani Straordinari .....                                                     | 95 |