



PIANO INTEGRATO
DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE
2026-2028

*Adottato con delibera del CdA del
27/01/2026*



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale

Area del Personale

Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione

Unità Professionale Prevenzione Corruzione e Trasparenza

Via Zamboni, 33 • 40126 Bologna

1	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1.1	Principali dati dimensionali dell'Ateneo.....	5
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	7
2.1	Valore pubblico.....	7
2.1.1	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici in coerenza con la programmazione finanziaria	7
2.1.2	Accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini	12
2.1.3	Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....	14
2.1.4	Obiettivi di Valore Pubblico	14
2.2	Performance	18
2.2.1	Performance Organizzativa di Ateneo	18
2.2.2	Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale	26
2.2.3	Performance organizzativa di Struttura (Dipartimenti e Centri)	27
2.2.4	La Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	29
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza.....	32
2.3.1	Attori coinvolti nel processo di gestione del rischio corruttivo	32
2.3.2	Contesto esterno	34
2.3.3	Contesto interno - Mappatura dei processi.....	34
2.3.4	Obiettivi dirigenziali 2025 – cosa è stato fatto	35
2.3.5	Pianificazione della gestione del rischio	36
2.3.6	Obiettivi dirigenziali 2026 – cosa si farà	37
2.3.7	Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure e Riesame	41
2.3.8	Misure generali	42
2.3.9	Formazione ed engagement del personale	45
2.3.10	Programmazione dell'attuazione della trasparenza - flussi informativi - uffici responsabili - monitoraggio 49	
2.3.11	Misure specifiche di contesto	53
3	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	54
3.1	Struttura organizzativa	54
3.2	Organizzazione del lavoro agile.....	64
3.2.1	Livello di attuazione del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza	64
3.2.2	Strategia e obiettivi legati allo sviluppo dei modelli innovativi di organizzazione del lavoro.....	64
3.2.3	Obiettivi all'interno dell'amministrazione con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance.....	73

3.2.4	Contributi al miglioramento della performance, in termini di efficienza e di efficacia	73
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	76
3.3.1	Vincoli normativi e finanziari	76
3.3.2	Consistenza organico	77
3.3.3	Processo per la definizione della programmazione del personale	79
3.3.4	Linee guida per la programmazione strategica del personale	80
3.3.5	Formazione del personale.....	91
4	MONITORAGGIO.....	102
4.1	Processi e Modalità.....	102
4.2	Strumenti.....	103
5	ALLEGATI	104
5.1	Scheda obiettivi Strategici e indicatori	104
5.2	Scheda indicatori performance organizzativa a supporto della valutazione del Direttore generale	104
5.3	Linee di indirizzo annuali a supporto della valutazione del Direttore generale	104
5.4	Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali	104
5.5	Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti.....	104
5.6	Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 26	104
5.7	Attività 2026 Piano delle Azioni positive	104
5.8	Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance.....	104
5.9	Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2025.....	105
5.10	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati	105
5.11	Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto	105
6	INDICE DELLE FIGURE	106
7	INDICE DELLE TABELLE	107

1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Principali dati dimensionali dell'Ateneo

Nome Amministrazione	ALMA MATER STUDIORUM - Università di Bologna
Sede legale	Via Zamboni, 33 - 40126 Bologna, Italia
Contatti	PEC: scriviUnibo@pec.Unibo.it
Codice fiscale / Partita IVA	C.F. 80007010376/ P.I. 01131710376
Sito internet	www.unibo.it

Tabella 1 – Scheda anagrafica

L'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna vanta origini molto antiche che la indicano come la prima Università del mondo occidentale. La sua storia si intreccia con quella di grandi personaggi che operarono nel campo della scienza e delle lettere ed è riferimento imprescindibile nel panorama della cultura europea. L'Ateneo comprende, oltre al Campus di Bologna, i quattro campus di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Oggi è una comunità di ricerca e formazione cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità i docenti, i ricercatori, gli studenti, il personale tecnico-amministrativo e collaboratori linguistici. Nell'anno accademico 2024/2025 hanno scelto l'Università di Bologna 97.168 studenti (in tutti i corsi di laurea e post-laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più attrattivi del Paese. Sono a disposizione per tutte le attività dell'Ateneo 1.362.515 mq di spazio, compresi gli spazi esterni (251.757mq). La struttura organizzativa è articolata in 19 aree amministrative, 31 Dipartimenti, 25 Centri di Ateneo e Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI) (gennaio 2026) in cui lavorano complessivamente 3.423 docenti e ricercatori, 3.458 tecnici – amministrativi e collaboratori linguistici (dati al 31/12/2025).

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra gli atenei italiani nel riparto della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per le università, effettuato dal MUR per il 2025. Per la prestigiosa rilevazione internazionale "World University Ranking" pubblicata dal Times Higher Education (THE), l'Alma Mater risulta essere il miglior Ateneo italiano e fra le prime 130 università al mondo. Tale piazzamento trova conferma anche nella classifica realizzata da Quacquarelli-Symonds, che individua l'Alma Mater fra i primi 138 atenei mondiali. Sul tema della sostenibilità, il Times Higher Education colloca l'Ateneo di Bologna primo in Italia per l'impegno nel perseguire gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, e 26° Ateneo al mondo per l'impegno a favore di pace, giustizia e istituzioni forti (SDG16). L'impegno per la sostenibilità ambientale è certificato anche dal piazzamento per il Greenmetric World University Ranking, che posiziona l'Ateneo al 9° posto mondiale e 1° in Italia. La mobilità internazionale è molto sviluppata: gli studenti internazionali (per cittadinanza o per curriculum) regolarmente iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale e ciclo unico sono oltre 10.800, mentre quelli che vi giungono tramite i programmi Erasmus, Overseas e altre forme di mobilità sono più di 4.000.

L'offerta formativa dell'Ateneo per l'a.a. 2025/26 è di 260 Corsi di Studio di cui 115 internazionali. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), accessibile alla comunità universitaria e alla cittadinanza in 47 punti di servizio, conta circa 5,5 milioni di patrimonio librario, 73.500 periodici on-line,

824.000 libri elettronici e 487 banche dati. A ciò si aggiungono le 15 strutture del Sistema Museale di Ateneo (SMA).

2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

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

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

Il ciclo di pianificazione strategica 2022-2027 ha introdotto:

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

La pianificazione si è sviluppata 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, Centri di ricerca e centri strategici di Ateneo) vanno verso una sempre maggiore integrazione attraverso la definizione di obiettivi comuni e coordinati.

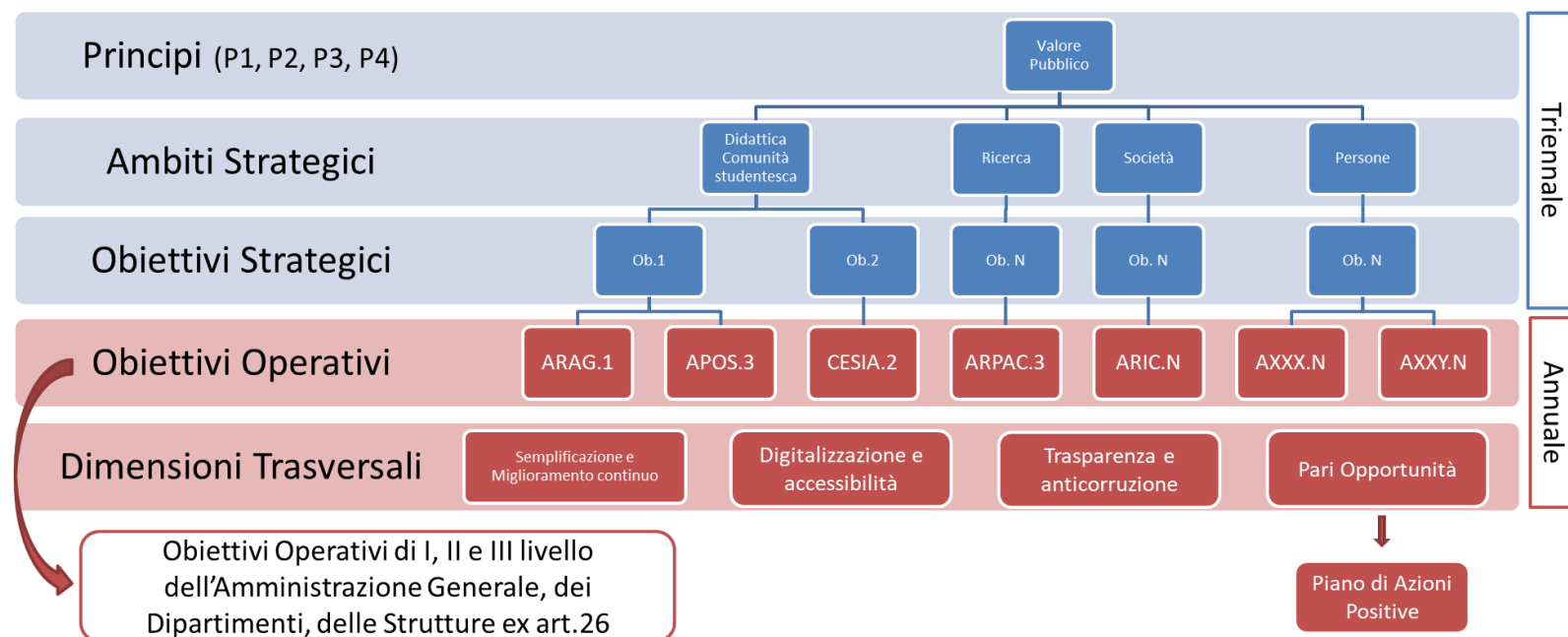


Figura 1 – Albero della Performance

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

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

Ciascuno dei quattro principi è declinato in obiettivi sulle quattro aree tematiche “didattica e comunità studentesca”, “ricerca”, “persone” e “società”. Ciascun obiettivo del Piano Strategico di Ateneo è stato declinato in azioni e prevede degli indicatori di monitoraggio con valori attesi di raggiungimento (target) triennali, monitorati comunque annualmente (Allegato 5.1). Fin dall’adozione iniziale del Piano Strategico 2022-2027, era stata prevista una fase intermedia di revisione e adattamento degli indicatori e dei target alla fine del primo triennio di pianificazione. Pertanto, nei primi mesi del 2025, sulla base dei risultati del monitoraggio 2024 e di un vigoroso aggiornamento dell’analisi di contesto, l’Ateneo ha provveduto a fissare nuovi target triennali, con scadenza 2027.

Dagli obiettivi strategici dell’Ateneo discendono gli obiettivi operativi, individuati ogni anno per allineare le attività di tutte le strutture alle finalità istituzionali. Infatti, accanto agli obiettivi e agli indicatori strategici, l’Ateneo monitora anche obiettivi e indicatori operativi delle singole strutture. Inoltre, valuta in modo continuativo alcuni ambiti trasversali — come la semplificazione e il miglioramento dei processi, la digitalizzazione e l’accessibilità, la trasparenza e l’anticorruzione, le pari opportunità — che contribuiscono a misurare l’efficienza dei servizi principali e il livello di soddisfazione degli utenti tramite indagini di *customer satisfaction*.

Collegamento con la Programmazione Finanziaria

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

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la componente politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica, di ricerca e di servizio, e che vanno dalla fase di monitoraggio della gestione 2025 (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

A settembre di ogni esercizio finanziario viene svolto un monitoraggio delle attività in corso delle singole strutture di Ateneo rispetto alle attività programmate e al budget disponibile. Questa analisi può determinare una revisione 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 finanziari successivi) viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di monitoraggio). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato uno dei 50 obiettivi strategici, a cui è stato aggiunto un 51esimo obiettivo esterno al Piano Strategico, creato con lo scopo di raccogliere i "costi generali di funzionamento" e non direttamente legati a un obiettivo strategico. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura di Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico. La Figura 2 fornisce una vista di insieme del budget 2026 evidenziandone le quote riservate al perseguimento degli obiettivi strategici, dalle quote necessarie a coprire le spese generali e gli stipendi del personale (costi trasversali).

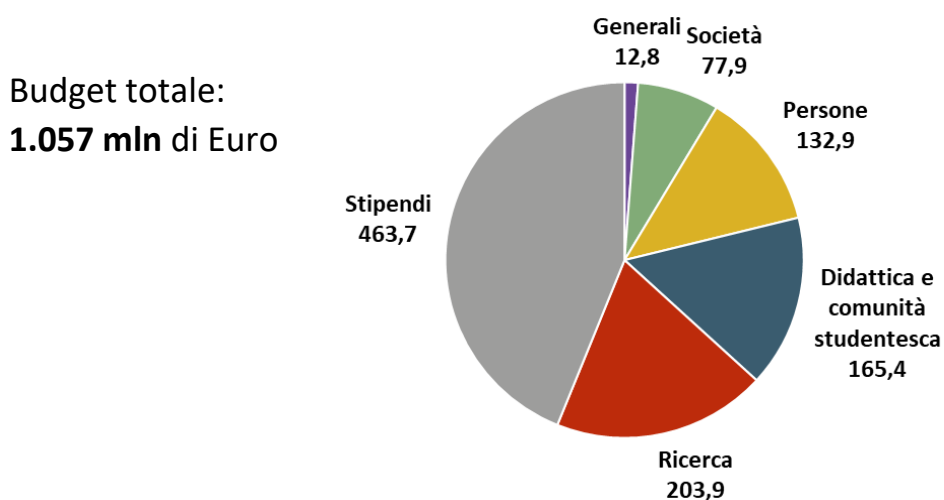


Figura 2 – Budget Ateneo 2026 per ambito strategico (in mln di euro)

La disaggregazione dei dati per tipologia di struttura organizzativa (al netto degli stipendi che impattano per il 43,9% del budget complessivo) mostra come i Dipartimenti e i Centri di Ateneo (con preponderanza dei Centri Interdipartimentali di ricerca industriale) investano gran parte del loro budget per gli obiettivi della ricerca. Le Aree dell'Amministrazione generale e le Aree di Campus, invece, sono le strutture che utilizzano una parte consistente dei budget assegnati per la didattica (circa l'80% del budget dei Campus e circa il 38% di quello dell'Amministrazione generale). L'ambito della società, invece, trova copertura trasversalmente nelle Aree dell'Amministrazione, nei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo. Le attività strategiche dell'ambito Persone sono invece svolte in maniera preponderante dalle aree dell'Amministrazione generale.

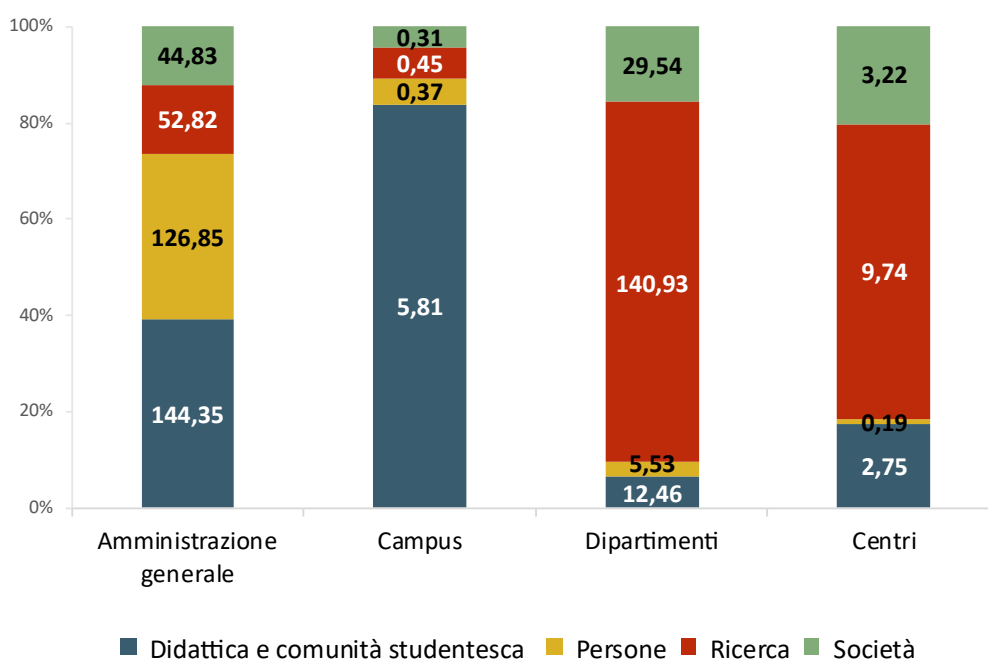


Figura 3 – Budget Ateneo 2026 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative e ambiti strategici (mln di euro)

Nel quadro di risorse finanziarie stabili ma complessivamente limitate, l'Ateneo conferma il proprio impegno a mantenere e, ove possibile, a migliorare i livelli di qualità e di performance in tutti gli ambiti di intervento: didattica, ricerca, servizi agli studenti, terza missione e funzionamento complessivo. In tale contesto, la proposta di budget 2026-2028 adotta una programmazione dei costi e degli investimenti improntata a una sostanziale continuità rispetto alla precedente pianificazione, sostenendo al contempo interventi strategici e incrementi indispensabili per il mantenimento dei livelli di servizio.

In particolare, la programmazione prevede:

- **Incentivo alle attività istituzionali di ricerca e didattica.** Sono confermate per il 2026 le assegnazioni ai Dipartimenti (BUD) in misura pari a quelle del 2025.
- **Misure di sostegno alla continuità e alla stabilizzazione dei risultati della progettualità PNRR, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.**

La legge di bilancio 2026, nel recepire l'evoluzione del PNRR, ha previsto strumenti volti ad accompagnare la fase di completamento e consolidamento degli investimenti della

Missione 4, Componente 2 – “Dalla ricerca all’impresa”¹, anche oltre l’orizzonte temporale originario del Piano, attraverso il rafforzamento della programmazione ordinaria della ricerca e l’introduzione di misure di stabilizzazione del capitale umano impiegato nei progetti PNRR.

Tuttavia, allo stato attuale, tali misure risultano ancora parziali e non pienamente capienti rispetto al numero e alla complessità delle progettualità avviate e non ancora concluse. In tale contesto, l’Ateneo ha ritenuto strategico attivare una misura straordinaria di sostegno, finalizzata a garantire continuità alle attività di ricerca e a valorizzare le infrastrutture tecnologiche realizzate nell’ambito del PNRR.

La misura costituisce un’anticipazione a carico delle risorse di Ateneo, complessivamente sostenibile in prospettiva sulle future economie PNRR e coerente con il quadro di progressiva integrazione tra programmazione straordinaria e ordinaria delineato dalla normativa nazionale.

- **Sostegno all’azione delle Aree Dirigenziali di Bologna e dei Campus, con particolare riferimento ai contratti per servizi centralizzati.** I rinnovi e le proroghe contrattuali registrano incrementi di costo dovuti prevalentemente a fattori esogeni e strutturali del contesto economico-finanziario nazionale, quali l’inflazione, nonché a fattori endogeni di natura dimensionale.
- **Sostegno al piano edilizio.** L’instabilità dei quadri economici degli interventi e il fabbisogno connesso alle attività di manutenzione hanno reso necessaria una significativa revisione in incremento rispetto alla programmazione 2025-2027. Tale revisione si colloca in un quadro che privilegia il ricorso a risorse da terzi e, in via prioritaria, all’indebitamento quale modalità di finanziamento degli investimenti.

Tutte le registrazioni contabili derivanti da documenti gestionali e variazioni di budget sono associate agli obiettivi strategici di Ateneo. In tal modo, anche nelle fasi di monitoraggio e consuntivo, è possibile verificare gli effettivi utilizzi per obiettivi strategici.

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

L’**accessibilità fisica** degli spazi dell’ateneo è fondamentale per garantire un’istruzione inclusiva e paritaria. È essenziale che tutti gli studenti, indipendentemente dalle loro abilità fisiche, possano accedere facilmente a tutte le strutture universitarie. Questo include l’installazione di rampe, ascensori, bagni accessibili e segnaletica adeguata. Inoltre, è importante che le aule e tutti gli spazi a fruizione dell’utenza universitaria siano progettati per accogliere studenti con diverse esigenze, come spazi per sedie a rotelle e tecnologie assistive. Per il nostro Ateneo investire nell’accessibilità non solo promuove l’inclusione, ma arricchisce l’intera comunità accademica, creando un ambiente più accogliente e stimolante per tutti.

Secondo la normativa italiana, in particolare la Legge 13/1989 e il Decreto Ministeriale 236/1989, tutti gli edifici pubblici devono essere progettati e realizzati in modo da essere accessibili e fruibili da persone con disabilità. Queste leggi stabiliscono i criteri tecnici per l’eliminazione delle barriere architettoniche, garantendo così un ambiente inclusivo per tutti.

¹ con [Decreto Direttoriale n. 1745 del 19/11/2025](#), sono stati estesi al 30 aprile 2026 i termini massimi di svolgimento delle attività progettuali, di ammissibilità e di rendicontazione delle relative spese delle iniziative di sistema MUR - Ministero dell’Università e della Ricerca finanziate dalla Missione 4 - Componente 2

Per quanto concerne gli interventi coordinati dall'Area Tecnica Edilizia e Sostenibilità (ATES), è stata predisposta una matrice di analisi che raccoglie e sistematizza tutte le esigenze connesse ai temi edilizi rilevate all'interno dei documenti di valutazione dei rischi (DVR) predisposti dal Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) in capo alla nuova area amministrativa "Area Benessere, Salute e Sicurezza".

Le segnalazioni sull'accessibilità sono state suddivise in tre macrocategorie:

- Accessibilità per persone con disabilità, con particolare attenzione alla rimozione delle barriere architettoniche e all'adeguamento degli spazi alle normative vigenti;
- Fruibilità dei servizi igienici, garantendo soluzioni ergonomiche e conformi agli standard di inclusione;
- Uscite di emergenza e vie di fuga, in relazione alla sicurezza antincendio e alla gestione delle evacuazioni.

Per il triennio 2026/2028 sono stati individuati otto interventi finalizzati al miglioramento dell'accessibilità negli spazi dei distretti universitari situati principalmente nel centro storico, nello specifico: Distretto Poggi, Distretto Zamboni, Distretto Filippo Re e Distretto Sanitario.

Oltre agli interventi puntuali sugli edifici esistenti, ATES si impegna a garantire il pieno rispetto e l'applicazione delle normative in materia di accessibilità e fruibilità anche nelle nuove realizzazioni edilizie e nei progetti di ristrutturazione. L'obiettivo è creare spazi che non solo rispondano ai requisiti tecnici, ma che favoriscano la costruzione di ambienti accoglienti e accessibili a tutti.

Nell'ambito dell'**accessibilità digitale**, nel 2026 continuerà l'attività di monitoraggio sugli aspetti di accessibilità dei servizi informatici, estendendo la verifica di conformità ai contenuti web, ai documenti pubblicati, oltre che alle applicazioni web, alle applicazioni mobili e ai servizi informatici in generale. In particolare, è previsto l'aggiornamento di alcune applicazioni di back office in uso in Ateneo, ad esempio per la gestione delle presenze, con software certificato.

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

In coerenza con gli obiettivi di miglioramento dell'accessibilità fisica e digitale dell'amministrazione e con le politiche di trasparenza e prevenzione della corruzione delineate nella successiva sezione 2.3, l'Ateneo promuove iniziative di informazione, rendicontazione e confronto con la comunità e i portatori di interesse. In tale quadro si colloca la Giornata della Trasparenza, programmata per il 23 gennaio 2026, dedicata in particolare ai temi dell'accessibilità, della semplificazione e della qualità delle informazioni e dei servizi digitali, quale momento di condivisione e ascolto.

2.1.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Per il 2026 sono stati individuate prioritariamente le seguenti attività di digitalizzazione e semplificazione:

- digitalizzazione della gestione delle carriere relative ai titoli congiunti attraverso l'introduzione di strumenti per la semplificazione del riconoscimento delle attività formative e di meccanismi di interoperabilità basati su formati standard e protocolli di comunicazione certificati;
- digitalizzazione dei processi di rendicontazione e di audit dei progetti competitivi mediante il riutilizzo delle informazioni già presenti nei sistemi informativi e la creazione di flussi documentali dematerializzati;
- prosecuzione della digitalizzazione dei processi di gestione dei contratti a relatori di convegni e seminari;
- prosecuzione della reingegnerizzazione e dell'informatizzazione dei processi dei dottorati, con particolare attenzione ai processi connessi con la gestione delle borse, dal finanziamento fino all'erogazione;
- prosecuzione delle attività di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi di gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, con particolare attenzione alla gestione della manutenzione e dei progetti, all'estensione del fascicolo documentale degli immobili edifici e all'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale per l'analisi e la gestione del suo contenuto;
- estensione dell'utilizzo di assistenti virtuali basati su intelligenza artificiale all'interno della piattaforma sportelli virtuali, per le attività di assistenza e supporto agli operatori e per la creazione di basi di conoscenza condivise per i servizi erogati dall'Ateneo, con particolare attenzione agli ambiti della privacy (adempimenti legati ai progetti di ricerca) e dei servizi agli studenti (segreterie, orientamento)
- messa a regime della digitalizzazione dei processi di gestione degli enti partecipati
- digitalizzazione dei processi e dei fascicoli documentali legati alla medicina del lavoro

2.1.4 Obiettivi di Valore Pubblico

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

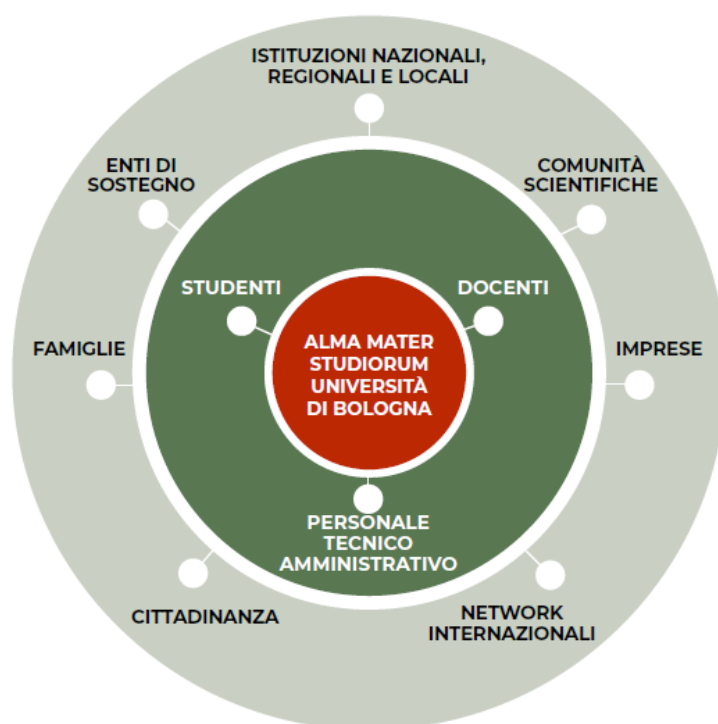


Figura 4 – Portatori di interessi

In particolare, un Ateneo complesso come quello di Bologna si caratterizza per creare Valore Pubblico su diversi livelli. A un primo livello, più diretto, l'Ateneo come singola istituzione è attore principale nella generazione di alta formazione, garantendone l'accesso e l'inclusività (**SDG4 – Istruzione di qualità**). È inoltre una grande istituzione pubblica, basata su una comunità ampia, costantemente coinvolta nei processi decisionali e volta a incrementare l'efficacia e la responsabilità delle sue azioni (**SDG16 – Pace, giustizia e istituzioni solide**) anche nell'ambito della sostenibilità ambientale (**SDG 7 – Energia pulita e accessibile**). È poi svolge un ruolo fondamentale nello scenario internazionale dell'istruzione superiore, impegnato in costante attività di *networking* con altre istituzioni pubbliche e private finalizzate alla condivisione della conoscenza, delle competenze, delle risorse, per raggiungere gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile in Italia e all'estero, anche con i paesi in via di sviluppo (**SDG17 – Partnership per gli obiettivi**). A un secondo livello, indiretto, l'Ateneo produce conoscenza e formazione trasversalmente a tutti gli ambiti del sapere, costruendo quindi fattori abilitanti per la creazione di Valore Pubblico in tutti gli obiettivi ONU.

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

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

- Indicatore VP.1 - Numero studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU (valore di partenza 2024: 2.076)
- Indicatore VP.2 Numero dottori di ricerca per anno solare (valore di partenza 2024: 547)

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

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

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

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

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

- Indicatore VP.5 - Numero di Progetti di Cooperazione allo sviluppo (valore di partenza 2024: 51).

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

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

Si definiscono così le seguenti misure:

- **Valore Pubblico di partenza:** calcolato al 2024;
- **Valore Pubblico atteso:** da raggiungere entro il 2027;
- **Valore Pubblico creato:** effettivo misurato al 2027.

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

Tabella 2 – Valore Pubblico atteso

2.2 Performance

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

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

2.2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa di Ateneo è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi strategici (mutuati dal Piano Strategico 2022-2027 approvato dal Consiglio di Amministrazione a giugno 2022 e revisionati a giugno 2025) e operativi, al fine di valutare la performance complessiva dell'Ente rispetto ai target prefissati. Ciascun obiettivo strategico è stato declinato in azioni e prevede degli indicatori di monitoraggio con valori attesi di raggiungimento (target) triennali monitorati annualmente così come descritti nell'Allegato 5.1. La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel medio periodo. In tal senso, la valutazione annuale ha come oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Il processo a regime prevede che annualmente entro il mese di giugno in sede di monitoraggio venga effettuata un'analisi degli scostamenti al fine di individuare possibili azioni correttive per quegli obiettivi non in linea con il target programmato.

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, di respiro triennale, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione generale per allineare le attività delle Aree Amministrative alle finalità strategiche dell'Ateneo (si veda allegato 5.4). Tali obiettivi operativi possono essere anche raggruppati in dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità. La dimensione trasversale "Pari Opportunità" comprende tutto il complesso di attività funzionali a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, che confluiscono nel Piano di Azioni Positive (Allegato 5.7). Il monitoraggio di tali attività è oggetto dell'annuale Bilancio di Genere, parte integrante della Relazione sulla Performance. Nel monitoraggio degli indicatori collegati agli obiettivi operativi, è compreso anche un set di indicatori (si veda schema in Figura 5) volti a monitorare la dimensione del miglioramento continuo tramite l'adeguatezza di alcuni servizi erogati rispetto alle aspettative e necessità degli utenti, nonché la capacità di ottimizzare e razionalizzare alcuni processi come quelli della contabilità, approvvigionamenti, welfare, edilizia, comunicazione, servizi agli studenti, gestione del personale. La misurazione del raggiungimento di

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



Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi

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

Il combinato di tutti questi elementi è di seguito schematizzato:

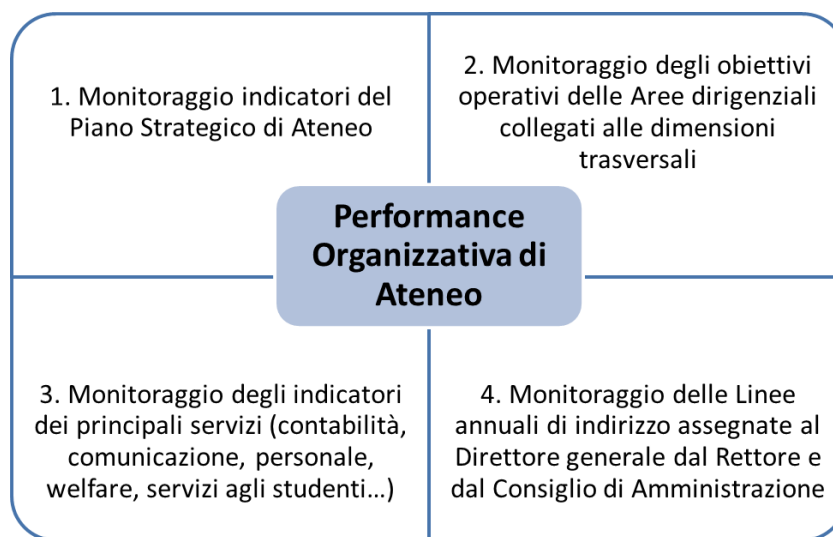


Figura 6 – Performance Organizzativa di Ateneo

Indicatori di monitoraggio dimensione trasversale “Semplificazione e miglioramento continuo”

Servizio Contabilità

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Valore 2024</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di contabilità</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei TA in merito alla domanda “in riferimento al servizio di contabilità il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,68	4,75	4,4	Non inferiore a 4,5

Servizio Comunicazione

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Valore 2024</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,18	4,13	4,14	Non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (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)	4,22	4,14	4,05	Non inferiore a 4

Servizio Personale

Indicatore	Metrica	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024	Valore GP	Target
Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,49	4,48	4,33	4,27	In media con gli altri atenei partecipanti

Servizio Sociale e Welfare

Indicatore	Metrica	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024	Target
Grado di utilizzo della polizza sanitaria	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: Unipol)	61,4%	67,0%	64,7%	Maggiore del 50%

Servizio Approvvigionamenti

Indicatore	Metrica	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024	Target
Efficientamento processi d'acquisto	1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine 2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine (fonte: Data Warehouse di Ateneo)	1) 16,1 giorni 2) 2.611 €	1) 20 giorni 2) 2.728€	1) 38 giorni 2) 3.236€	1) Non oltre 33gg solari 2) > di 3.000 €

Servizio Sistemi Informativi

Indicatore	Metrica	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024	Target
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,54	4,55	4,42	Non inferiore a 4
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,45	4,33	4,26	Non inferiore a 4

Servizio Orientamento in uscita

Indicatore	Metrica	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024	Target
<i>Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti (esclusi immatricolati 1 ciclo e ciclo unico) / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area Innovazione)	6	5	5	Non superiore a 5

Servizio Biblioteche

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Valore 2024</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto ai docenti in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,85	4,83	4,71	Non inferiore a 4,5
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,62	4,58	4,55	Non inferiore a 4,5

Servizio di Segreteria Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Valore 2024</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito “in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	3,94	4,03	4,01	Non inferiore al valore 2022 (3,94)

Servizio di Ateneo per gli Studenti

<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Valore 2022</i>	<i>Valore 2023</i>	<i>Valore 2024</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,23	4,20	4,16	Non inferiore a 4

Tabella 3 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “Semplificazione e miglioramento continuo”

Incentivazione del Personale TA prevista dal contratto integrativo

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico-amministrativo è stato individuato un **Incentivo** legato alla **Performance Organizzativa (IPO)**, da erogare al personale appartenente all'area degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari (ex B, C, D) a seguito della verifica del raggiungimento di livelli di performance predefiniti, calcolati con gli indicatori di seguito riportati:

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

Tabella 4 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.

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

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

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

Tabella 5 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria.

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

Valorizzazione del Personale

Il D.L. 75/2023 all'art. 5 prevede che il 50% delle risorse stanziata a decorrere dall'anno 2022, ai sensi della L. 234, art. 1 comma 297 lett. b), sia destinato alla valorizzazione del personale tecnico

amministrativo delle Università e al raggiungimento, da parte delle stesse, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione.

Al fine di valutare l’apporto del personale TA al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, entro il 30 giugno viene verificato che, per l’anno di riferimento, almeno il 50% degli obiettivi strategici sia in linea con il target previsto.

2.2.2 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale

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

- **Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Sono individuati a partire dalla strategia; possono riguardare obiettivi di sviluppo (ovvero finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione), obiettivi di miglioramento dei processi/servizi (volti ad aumentare l'efficacia/efficienza del processo o del servizio). Vengono definiti e assegnati a tutte le Aree (I livello dell'organizzazione), nel rispetto delle priorità individuate dalla Direzione generale, tenuto conto delle indicazioni politiche. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche. Possono essere obiettivi su cui la struttura è referente gestionale (leader) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività, al 100%. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito. Nel presente Piano sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello dell'organizzazione (Area).

- **Attività**

Possono essere definite e assegnate alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare obiettivi operativi.

Le attività non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi (di cui sopra) al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

- **Obiettivi di miglioramento della qualità percepita**

In particolare:

- ✓ **D.1. *Customer Satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne**

La percezione della qualità dei servizi erogati e dei processi gestiti dall'area è rilevata su una scala 1 – 6; viene calcolato un valore medio di qualità percepita delle UO di I livello, e laddove possibile di II e III livello. Ciascuna area osserva l'andamento dei risultati relativi alle domande assegnate (ultimi due anni); a partire dalle evidenze che emergono, da un lato, possono essere definiti obiettivi organizzativi di sviluppo e/o di revisione di processi (Obiettivi operativi), dall'altro contestualmente è definito a livello centrale un obiettivo di miglioramento atteso della qualità percepita.

- ✓ **D.2. *Customer Satisfaction* da rilevazione *ad hoc* (Direttori di Dipartimento)**

La percezione della qualità dei servizi erogati complessivamente dall'area, è rilevata su una scala 1 – 5; viene calcolato un valore medio di qualità percepita dell'area amministrativa (I livello), che tiene conto della numerosità dei rispondenti (direttori di dipartimento). Ciascuna area osserva l'andamento dei risultati complessivi (ultimi due anni) ed è fissato centralmente un obiettivo di miglioramento atteso della qualità percepita.

Nell'Allegato 5.4 sono esplicitati, per ciascuna area, gli obiettivi operativi, i due obiettivi di miglioramento della qualità percepita, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target.

2.2.3 Performance organizzativa di Struttura (Dipartimenti e Centri)

La Performance organizzativa dei Dipartimenti

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

- **Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi si inserisce a valle del più ampio processo di pianificazione strategica di dipartimento, secondo la logica del *cascading*, che prende avvio dalla fase del riesame annuale.

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

Gli obiettivi operativi possono riguardare obiettivi di sviluppo (ovvero finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione), obiettivi di miglioramento dei processi/servizi (volti ad aumentare l'efficacia/efficienza del processo o del servizio).

Sono definiti e assegnati al I livello. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche. Possono essere obiettivi su cui il dipartimento è referente gestionale (*leader*) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività al 100%.

Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito. Nel presente Piano sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello.

- **Attività**

Anche per i dipartimenti, possono essere definite e assegnate attività alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare Obiettivi Operativi.

Le attività non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi (punto A) al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

- **Obiettivi di miglioramento della qualità percepita**

In particolare:

- ✓ **D.1. Customer Satisfaction da Progetto Good Practice e/o da rilevazioni interne.**

La percezione della qualità dei servizi erogati e dei processi gestiti dal dipartimento è rilevata su una scala 1 – 6; viene calcolato un valore medio di qualità percepita delle unità organizzative di

I livello, e laddove possibile di II e III livello. Ciascun dipartimento osserva l'andamento dei risultati relativi alle domande assegnate (ultimi due anni); a partire dalle evidenze che emergono, da un lato, possono essere definiti obiettivi organizzativi di sviluppo e/o di revisione di processi (Obiettivi operativi), dall'altro contestualmente è definito a livello centrale un obiettivo di miglioramento atteso della qualità percepita.

Nell'Allegato 5.5 sono esplicitati, per ciascun dipartimento, gli obiettivi operativi, l'obiettivo di miglioramento della qualità percepita, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target.

La Performance organizzativa delle Strutture (Centri di Ateneo)

Concorrono alla misurazione della performance organizzativa dei Centri di Ateneo (ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo), i seguenti elementi:

- **Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Anche per queste strutture è prevista l'assegnazione di obiettivi operativi analogamente a quanto descritto per le Aree dell'Amministrazione Generale e per i Dipartimenti.

Sono assegnati al I livello. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche. Possono essere obiettivi su cui la struttura è referente gestionale (*leader*) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività al 100%. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito. Nel presente Piano sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello.

- **Attività**

Possono essere definite e assegnate attività alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare obiettivi. Non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi operativi al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

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

Nell'Allegato 5.6 sono esplicitati, per ciascuna struttura, gli obiettivi operativi, gli obiettivi di miglioramento della qualità percepita, gli indicatori, i valori di riferimento (baseline) e i relativi valori target.

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

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

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

Sistemi di valutazione e incentivazione per il Direttore generale e i Dirigenti

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

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



Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore generale

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

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

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

Tabella 6 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale.

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



Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.

Con riferimento all'ambito di performance organizzativa, concorre alla valutazione individuale il risultato di tutti gli obiettivi assegnati al I livello, opportunamente pesati (sia quelli su cui l'area è referente gestionale sia quelli su cui è coinvolta), oltre al risultato dei due obiettivi di miglioramento della qualità percepita (da *customer satisfaction* progetto good practice e/o rilevazioni interne e da rilevazione *customer satisfaction* sui direttori di dipartimento), anch'essi definiti al I livello dell'organizzazione, come rappresentati nell'allegato 5.4.

In particolare, la valutazione è effettuata in base al risultato di ciascun obiettivo operativo definito al I livello, tenuto conto del peso % assegnato (che corrisponde a quello previsto per la misurazione della performance organizzativa di area). In particolare, tutti gli obiettivi di performance organizzativa definiti al I livello (area), sia quelli su cui l'area è referente gestionale (*leader*), sia quelli su cui l'area è coinvolta costituiranno oggetto di valutazione.

Inoltre, per i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali (ovvero i Dirigenti dell'Area Finanza e Contabilità, delle Aree di Campus di Rimini, Forlì, Cesena e Ravenna e dell'Area

Service Area Medica), tenuto conto del DL 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023 e della circolare 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, il relativo obiettivo misurato con l'indicatore ritardo dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della Legge 30 dicembre 2018, n. 145, è stato pesato come il 60% della quota "Obiettivi operativi" (pari quindi 30% della valutazione complessiva, come indicato dalla normativa).

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

Per le aree interessate, sono considerati ai fini della valutazione individuale, anche gli obiettivi previsti nell'allegato 5.8 Rischi corruttivi e Trasparenza".

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

In conformità alle disposizioni dell'art. 50 del CCNL 2016-2018 e del Contratto integrativo del personale dirigente, la retribuzione di risultato che scaturisce dalla valutazione è poi articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi, si veda Tabella 7. Nel Contratto Collettivo Integrativo per il personale dirigente dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna (anni 2020-2024), ad oggi in vigore, l'art.4 c. 4. prevede espressamente per i dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate, una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30%, rispetto al valore medio pro-capite delle risorse complessivamente destinate a retribuzione di risultato. Tale vincolo viene verificato puntualmente durante la fase di liquidazione delle retribuzioni di risultato.

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

Tabella 7 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La pianificazione per la prevenzione della corruzione si inserisce in un percorso di trasparenza e imparzialità previsto dalla Legge 190/2012 e dai Piani Nazionali Anticorruzione. Il Piano di Ateneo, in linea con le normative nazionali, adotta una nozione ampia di corruzione, che va oltre il reato penale e comprende l'abuso di potere per vantaggi privati, le interferenze esterne nell'azione amministrativa, le violazioni di imparzialità e correttezza e tutte le pratiche che minano la fiducia dei cittadini.

L'attenzione è rivolta anche a comportamenti non necessariamente penalmente rilevanti, ma contrari al buon andamento e alla tutela dell'interesse pubblico. Consapevole delle conseguenze negative dei fenomeni corruttivi sulla fiducia dei cittadini, l'Ateneo intende prevenirli rafforzando buone pratiche, migliorando la trasparenza e garantendo servizi di qualità alla collettività.

Nella presente sezione si pianifica la gestione del rischio del 2026 e si sintetizzano i risultati di quella eseguita nel corso del 2025.

2.3.1 Attori coinvolti nel processo di gestione del rischio corruttivo

In conformità a quanto disposto dalla L. 190/2012, l'attività di elaborazione del Piano di Prevenzione è stata condotta dal **Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** che, tra le altre cose:

- propone il Piano di Prevenzione della Corruzione e ne verifica l'attuazione;
- è il punto di riferimento della strategia di prevenzione della corruzione e il coordinatore del processo di gestione del rischio che in ogni caso coinvolge l'intera organizzazione e molti soggetti;
- interagisce con il vertice strategico decisionale in fase di programmazione degli obiettivi e delle attività dell'ente;
- svolge un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione;
- riceve le richieste di accesso civico semplice, per informazioni o dati oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- svolge la regia complessiva della predisposizione del Piano di prevenzione della Corruzione in costante coordinamento con i dirigenti e le strutture dell'Amministrazione.

Tenuto conto delle dimensioni dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna, l'RPCT è supportato da una unità organizzativa dedicata stabilmente: **l'Unità Professionale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (UPCT)**.

Gli anni 2024 e 2025 sono stati caratterizzati da un cambiamento nella micro-organizzazione di UPCT, con relativo avvicendamento di personale, all'interno dell'Unità professionale: al fine di garantire un presidio unitario ed efficace e specialistico delle attività legate alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza è stata istituita la **funzione professionale di "Referente gestionale e operativo per le strutture in materia di anticorruzione e trasparenza"**, che ha assorbito le precedenti Funzione professionale "Referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione" e Funzione specialistica "Supporto operativo alle strutture sul tema della trasparenza". Dal mese di marzo 2025 l'UPCT risulta così dimensionata:

- Dott.ssa Elisabetta De Toma – Dirigente - Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)
- Dott.ssa Elisa Rotelli – Funzionario - Responsabile di Funzione professionale “Referente gestionale e operativo per le strutture in materia di anticorruzione e trasparenza”
- Dott. Enrico Procopio - Funzionario

Vi è inoltre un’**Unità professionale dedicata all’accesso civico generalizzato (FOIA)**, che coordina e gestisce le richieste dei cittadini, interfacciandosi con le strutture dirigenziali, al fine di assicurare la corretta raccolta, verifica e trasmissione delle informazioni, nel rispetto delle normative sulla trasparenza e sul diritto d’accesso - Responsabile dott.ssa Luisa Finotto

Il **Responsabile (RASA)** dell’inserimento e dell’aggiornamento annuale degli elementi identificativi della Stazione Appaltante è il dirigente dell’Area Appalti e Approvvigionamenti – dott.ssa Paola Mandelli.

Dal 2023 è stata attivata una unità professionale “**internal audit**” in staff al Direttore generale con la funzione di garantire le attività di **controllo interno**, a supporto dell’attività decisionale degli Organi di Ateneo e dell’attività gestionale da parte dei diversi Responsabili di struttura, comprese quella finalizzate alla rendicontazione dei progetti di ricerca. - Responsabile dott.ssa Claudia Sicuranza.

Come espresso negli indirizzi di ANAC, nelle amministrazioni complesse come l’Ateneo di Bologna, la mappatura, la gestione del rischio, l’individuazione delle misure di prevenzione avviene mediante colloqui diretti con i responsabili delle attività e delle strutture organizzative, in modo da consentire all’RPCT e alla struttura di supporto di conoscere le peculiarità e i principali flussi dei processi.

Il **Consiglio di Amministrazione** nomina l’RPCT, definisce gli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e trasparenza e approva il PIAO.

Il Nucleo di Valutazione:

- favorisce l’integrazione metodologica fra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di gestione del rischio corruttivo;
- attesta l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione a seguito dell’istruttoria svolta in collaborazione con la funzione professionale *Referente gestionale e operativo per le strutture in materia di anticorruzione e trasparenza*.

Il **Direttore generale** e i **Dirigenti d’Area** collaborano alla gestione del rischio e all’individuazione delle misure specifiche, che diventano obiettivi di performance dei dirigenti, con valutazioni basate sul contributo apportato dalle diverse aree coinvolte. Il perseguimento degli obiettivi di trasparenza è inserito negli incarichi dirigenziali e costituisce criterio di valutazione dei risultati e delle responsabilità. I Dirigenti, con il supporto di referenti d’Area per l’anticorruzione e la trasparenza, forniscono informazioni strutturate e aggiornate secondo le esigenze di monitoraggio delle misure.

2.3.2 Contesto esterno

La natura di Ateneo Multicampus in diverse sedi dell'Emilia-Romagna, e non solo, comporta che l'Università di Bologna sia un attore istituzionale centrale nelle politiche di sviluppo locale, rendendo l'esame della prevenzione della corruzione particolarmente complesso.

L'Ateneo si impegna in forme di *accountability* verso i suoi principali portatori di interesse, che includono gli Enti territoriali locali (Comuni delle sedi e Regione), la Comunità Interna (Risorse umane, Sindacati e Studentesse/Studenti), la Comunità Scientifica (atenei, centri di ricerca e associazioni), e infine Partner e Imprese (reti, fondazioni, consorzi, fornitori di beni e servizi, imprese che collaborano per ricerche o tirocini, e altri finanziatori) oltre che Enti nazionali (ministeri, agenzie...).

Per le deduzioni sul rischio, l'Ateneo utilizza i dati relativi al profilo criminologico e alle attività di contrasto fornite dalla Regione Emilia-Romagna (Rete Integrità e Trasparenza Regionale). Si rileva in particolare che il tessuto economico emiliano-romagnolo, molto attrattivo e ricco di imprese, è connotato dalla presenza di rischi maggiori nei rapporti con i terzi; il profilo criminologico induce quindi a porre maggiore attenzione all'ambito dell'edilizia pubblica e privata, del patrimonio e a forme di corruzione pulviscolare dove i benefit possono includere assunzioni e incarichi professionali.

Un ulteriore elemento di contesto è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che, per via delle ingenti risorse, aumenta l'attenzione sul rischio. Per rafforzare il sistema di monitoraggio e vigilanza sull'esecuzione di opere o servizi legati al PNRR, l'Ateneo ha in essere un protocollo d'intesa con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Bologna, finalizzato allo scambio di dati e analisi di contesto.

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 che caratterizza l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna. La sua struttura organizzativa è descritta nella sezione organizzazione e capitale umano.

La mappatura dei processi è rappresentata nel documento [Rischi Corruttivi e Trasparenza - Macroprocessi, processi e attività](#).

2.3.4 Obiettivi dirigenziali 2025 – cosa è stato fatto

Nel corso del 2025, l'Università di Bologna, sotto la guida dell'UPCT, ha raggiunto l'obiettivo dedicato al proseguimento della gestione del rischio corruttivo, focalizzato sulla divulgazione e sull'applicazione di una metodologia innovativa di classificazione del rischio corruttivo delle strutture di I livello, sviluppata a partire dal 2024, che ha permesso di classificare le strutture in tre fasce di rischio (alto, medio, basso), consentendo di indirizzare e prioritizzare gli interventi.

La fase di divulgazione e formazione è stata completata mediante un Piano di Comunicazione strutturato:

- sono state organizzate le presentazioni del modello ai Collegi Dirigenti e Direttori;
- è stato progettato e erogato un corso di formazione dedicato (due edizioni: luglio e ottobre 2025) rivolto ai responsabili di II e III livello, essenziali per supportare i Dirigenti nell'analisi interna;
- sono state inviate note informative e di impulso per rammentare l'obbligo di analisi interna;
- sono stati fatti incontri ad hoc con l'RPCT o con la funzione professionale di supporto.

Le azioni intraprese hanno consentito il raggiungimento dell'obiettivo dirigenziale: tutte le Aree hanno predisposto e inviato all'UPCT le proprie Relazioni contenenti l'analisi interna e le proposte di misure organizzative alternative o integrative alla rotazione del personale.

A dicembre 2025, le proposte sono in fase di valutazione. L'UPCT ha finalizzato un quadro riassuntivo per la Direzione Generale che delinea i possibili interventi per la strategia anticorruzione del prossimo triennio.

Sempre nel corso del 2025, nel contesto delle azioni promosse per il raggiungimento dell'obiettivo "Prevenzione della corruzione nel processo di tirocinio svolto dallo studente del CdL di Medicina e Chirurgia durante gli studi" l'Ateneo ha dedicato un team interfunzionale all'analisi dei risultati del questionario anticorruzione somministrato ai tirocinanti nel periodo 15 aprile 2024 – 15 aprile 2025, con l'obiettivo di individuare eventuali elementi di rischio e proporre possibili interventi migliorativi. Il questionario è volto a rilevare potenziali situazioni di discriminazione, molestie, criticità sulla salute e sicurezza, o utilizzi impropri del tirocinio. La versione attuale, definita con il contributo di esperti dell'Università in materia di Pedagogia e Psicologia del lavoro e del Data Protection Officer (DPO) d'Ateneo, è composta da quattro domande a risposta chiusa. Dopo il test pilota del 2023 e l'avvio della somministrazione, il team ha analizzato i dati raccolti nel corso dell'anno (periodo 15 aprile 2024 – 15 aprile 2025) e ha poi predisposto un report conclusivo, in cui è stata assunta la decisione di estendere la somministrazione del questionario anche agli studenti del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia, quale ulteriore azione di prevenzione del rischio corruttivo nei processi di tirocinio.

Nel medesimo anno, nel contesto dell'obiettivo "Prevenzione della corruzione nel processo di carriere studenti", l'Ateneo ha avviato una sperimentazione sull'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale a supporto di alcuni processi rientranti tra quelli individuati come maggiormente sensibili al rischio corruttivo (carriere studenti, servizi al personale, ecc.). In particolare, è stato introdotto in via pilota un sistema di assistenti virtuali basato su tecnologia RAG (retrieval augmented generation) presso alcune Segreterie Studenti, limitatamente ad alcuni ambiti tematici. Tale sistema, attualmente in uso sperimentale, concorre alla creazione di una base di conoscenza condivisa tra gli operatori, fornendo suggerimenti uniformi e coerenti sulle risposte da fornire all'utenza e contribuendo così, nel tempo, a

prevenire possibili distorsioni e ad attenuare rischi di arbitrarietà nei trattamenti — fermo restando, come richiamato anche da ANAC, che ogni decisione rimane pienamente in capo al funzionario competente. L'iniziativa mira, inoltre, a rafforzare la trasparenza nella gestione di tali processi.

Nel 2025, nel contesto dell'obiettivo "Prevenzione della corruzione nell'ambito del reclutamento e selezione del personale tecnico/amministrativo TA", l'Università di Bologna ha altresì portato avanti con successo il progetto strategico per la definizione del Modello di Competenze Comportamentali del Personale Tecnico Amministrativo (PTA). L'iniziativa, che ha coinvolto un ampio Gruppo di Lavoro di 250 partecipanti, si è posta l'obiettivo di adattare e validare, per il contesto UniBo, il Framework di competenze della PA italiana (DM 28 giugno 2023).

Il lavoro metodologico, i cui risultati sono stati formalmente presentati il 12 maggio 2025, ha condotto alla strutturazione del Modello secondo i seguenti pilastri:

- Identificazione di aggregati di famiglie professionali.
- Definizione di 5 Aree di Competenza UniBo (cognitiva, manageriale, realizzativa, relazionale e self management).
- Articolazione di specifici livelli e indicatori di competenza in funzione dell'inquadramento del PTA.

Il Modello così definito rappresenta un importante strumento di sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane ed è in fase di concreta applicazione nei principali processi HR, tra cui reclutamento e selezione, formazione, valutazione della performance e sviluppo di carriera. Ne è inoltre stato avviato l'utilizzo sperimentale per la mappatura delle competenze tecniche nei Dipartimenti.

2.3.5 Pianificazione della gestione del rischio

Dal 2017 l'Ateneo ha approntato un modello di gestione del rischio, individuando processi, fasi, attività, rischi, cause/fattori abilitanti, misure e indicatori di sostenibilità, prendendo spunto dagli esempi di cause/fattori abilitanti che l'ANAC ha fornito nel tempo all'interno dei PNA e tenendo conto degli elementi specifici di contesto.

A partire dal 2024, l'Ateneo - attraverso l'Unità Professionale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (UPCT), in collaborazione con l'Area del Personale (APOS) e con un ampio gruppo di lavoro formato da funzionari afferenti a diverse Aree dell'Università - ha approntato e applicato una metodologia innovativa di classificazione del grado di rischio corruttivo delle strutture di primo livello. La metodologia, già dettagliata nel PIAO 2025-2027, è stata costruita individuando una definizione operativa di "rischio corruttivo" basata sui domini tematici della "concentrazione/distribuzione di poteri (di natura gestionale)" e dell'"interesse esterno". L'applicazione del modello ha permesso di classificare le strutture in fasce di rischio (alto, medio e basso), nell'ottica di consentire all'Amministrazione di pianificare interventi di prevenzione mirati ed efficaci.

Come già illustrato nel precedente paragrafo 2.3.4, nel corso del 2025 è stata condotta una capillare attività di divulgazione del modello. Le Aree dell'Amministrazione generale sono state poi chiamate a produrre una Relazione, contenente un'analisi interna focalizzata sulle situazioni concrete che riguardano l'Area, con riguardo ai seguenti aspetti:

- mancata rotazione del personale apicale e dei titolari di posizioni organizzative;
- cumulo di posizioni organizzative sul medesimo soggetto, anche con continuità nel tempo;
- opacità nell'assetto di micro-organizzazione interno alle Aree (mission e attività sovrapponibili in capo ai settori);
- concentrazione di potere, derivante dal verificarsi di circostanze di cui ai precedenti punti.

Attualmente, le proposte pervenute sono in corso di valutazione e sono stati delineati i possibili piani di intervento per la definizione di una strategia pluriennale di contrasto al rischio corruttivo, che verranno sottoposti al vaglio della direzione generale nel 2026.

2.3.6 Obiettivi dirigenziali 2026 – cosa si farà

A partire dal 2026 sono previsti i seguenti obiettivi:

OBIETTIVO DI PERFORMANCE 2026 - 00.13a - IMPLEMENTAZIONE MISURE ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEL PERSONALE PER IL CONTENIMENTO DEL RISCHIO CORRUTTIVO

Di seguito si illustra il **PIANO 2026-2028 DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO LEGATO ALLA PERMANENZA E ALLA VULNERABILITÀ ORGANIZZATIVA**.

Il Piano d'Intervento

Sulla base delle informazioni raccolte e di confronti collegiali con i Dirigenti (inclusa la Direzione Generale), l'RPCT, supportato dall'UPCT, ha elaborato un Piano **per la mitigazione del rischio collegato alla permanenza del personale apicale** (con particolare riguardo alle posizioni di secondo livello) **nella stessa posizione organizzativa e alla sua infungibilità**, con i seguenti contenuti:

1. criteri condivisi per la valutazione dei profili di vulnerabilità interna, caratterizzati da una sostituibilità bassa o nulla e da un rischio di infungibilità elevato o assoluto (skill shortage interno ed esterno, gap di successione critico, tutela della salute, pensionamento imminente, etc.);
2. un insieme di misure di mitigazione da proporzionare al livello di rischio corruttivo (alto, medio, basso) e alle tipologie di vulnerabilità di ciascuna Area;
3. la proposta di una scheda di check come strumento per estrapolare dalle relazioni gli elementi necessari a suggerire gli interventi.

Strategia di Rotazione

La strategia si concentra prioritariamente sulle posizioni di lunga durata definite in base a soglie temporali differenziate per grado di rischio (alto e medio/basso) e prevede, quale intervento standard, la rotazione programmata per le situazioni di vulnerabilità non già neutralizzate da pregressi riassetti.

La job rotation sarà in ogni caso gestita in modo dilazionato per preservare il funzionamento organizzativo e non pregiudicare l'operatività, prevedendo due tornate nell'arco del triennio: la prima riguarderà parte delle PO delle aree ad alto rischio, la seconda riguarderà le PO delle aree a rischio medio/basso e le restanti PO delle aree ad alto rischio. Per rendere attuabile la mobilità, sarà preliminarmente necessario un allineamento delle scadenze degli incarichi.

Misure Alternative e sostitutive

Al contempo, per le posizioni ad alta criticità (rischio di infungibilità elevato o assoluto), il Piano indica alcune soluzioni che concorrono ad eliminare la concentrazione di potere, la cui adozione consentirebbe di posticipare la rotazione o la renderebbe non più necessaria:

1. **misure di supporto**, come il knowledge transfer, l'affiancamento strutturato e il mentoring, al fine di preparare la successione e rendere la rotazione meno impattante, in attesa della seconda tornata (per i casi di alto rischio legati alla concentrazione di conoscenza tacita);
2. **misure strutturali** volte a eliminare la concentrazione di potere, come la riprogettazione organizzativa (job redesign/task recomposition) e la separazione delle funzioni (job segregation); queste azioni potranno far venir meno la necessità stessa della rotazione (per i casi di infungibilità assoluta es. skill shortage interno ed esterno);
3. **strategie** integrate di sviluppo interno (build) e reclutamento specializzato (buy) per affrontare lo skill gap (carenza di competenze) e per supportare i piani di successione sui ruoli critici (mitigazione a medio termine).

Se le posizioni calendarizzate per la seconda tornata venissero nel frattempo risolte da misure organizzative definitive, la necessità di rotazione potrebbe venir meno o essere posticipata.

Fasi di Attuazione e Monitoraggio

Validazione e Avvio Operativo (Inizio 2026)

Il Piano sarà sottoposto:

- alla Direzione Generale - cui spetta un ruolo di garanzia e supervisione della coerenza del processo di gestione del rischio con gli altri processi in atto che riguardano l'organizzazione e il personale - per la validazione;
- all'Area del Personale – in supporto alla Direzione generale - per la verifica di fattibilità.

Una volta validato e completata la ricezione delle relazioni (atto preliminare), si procederà con l'analisi dettagliata tramite la scheda di check, individuando e condividendo le PO da candidare alla rotazione e le misure sostitutive o di supporto da attuare. Sarà inoltre assicurato l'espletamento delle informative sindacali.

Monitoraggio: L'UPCT assicurerà un monitoraggio continuo sull'applicazione dei criteri nel triennio 2026-2028.

Dipartimenti e altre strutture: l'analisi del rischio sarà estesa, in prospettiva, anche alle strutture diverse dalle Aree (es. Dipartimenti) nel rispetto delle loro specificità e tenendo conto delle numerose azioni sull'organizzazione e sul personale già adottate e programmate.

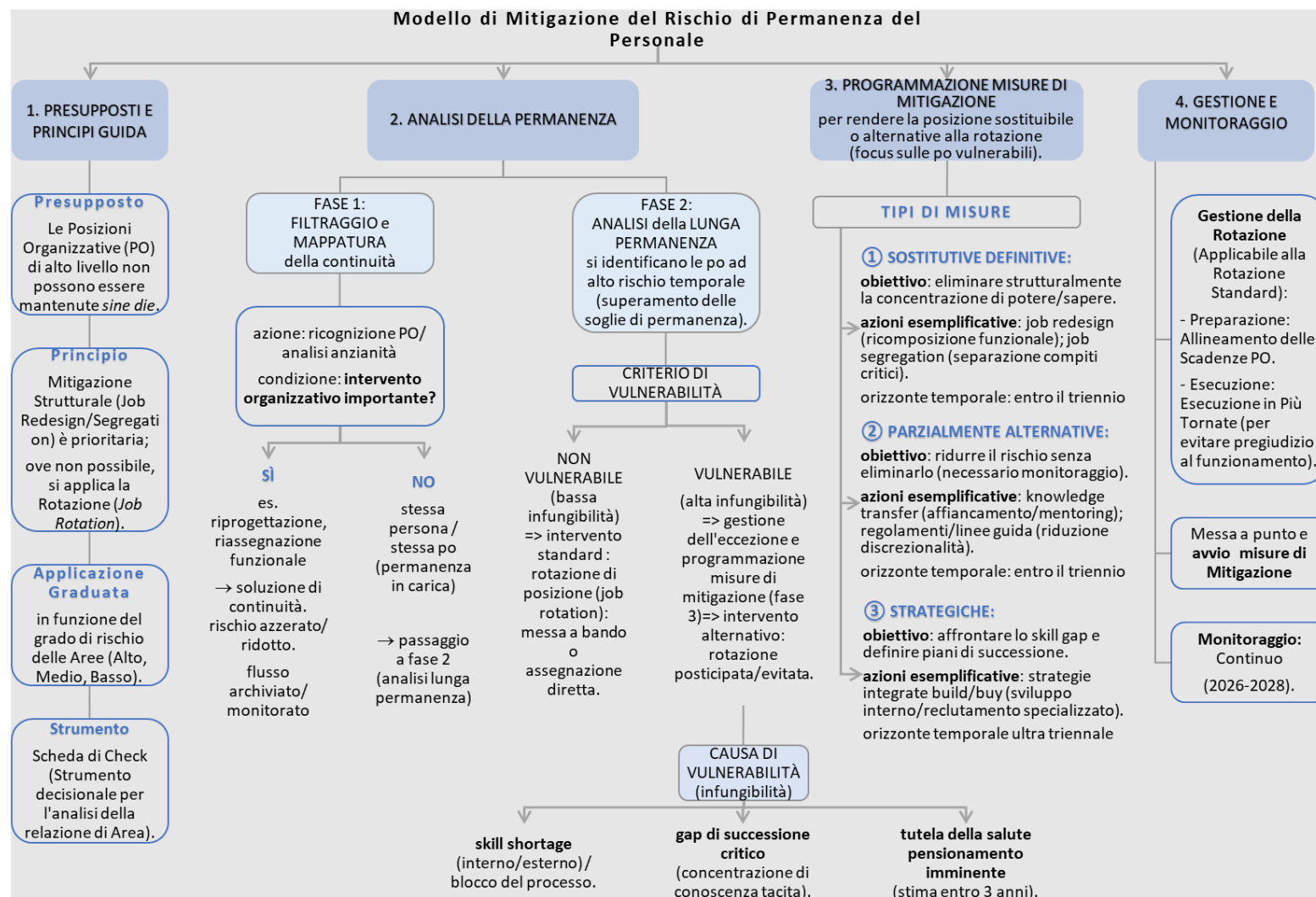


Figura 9 – Modello di Mitigazione del Rischio di Permanenza del Personale

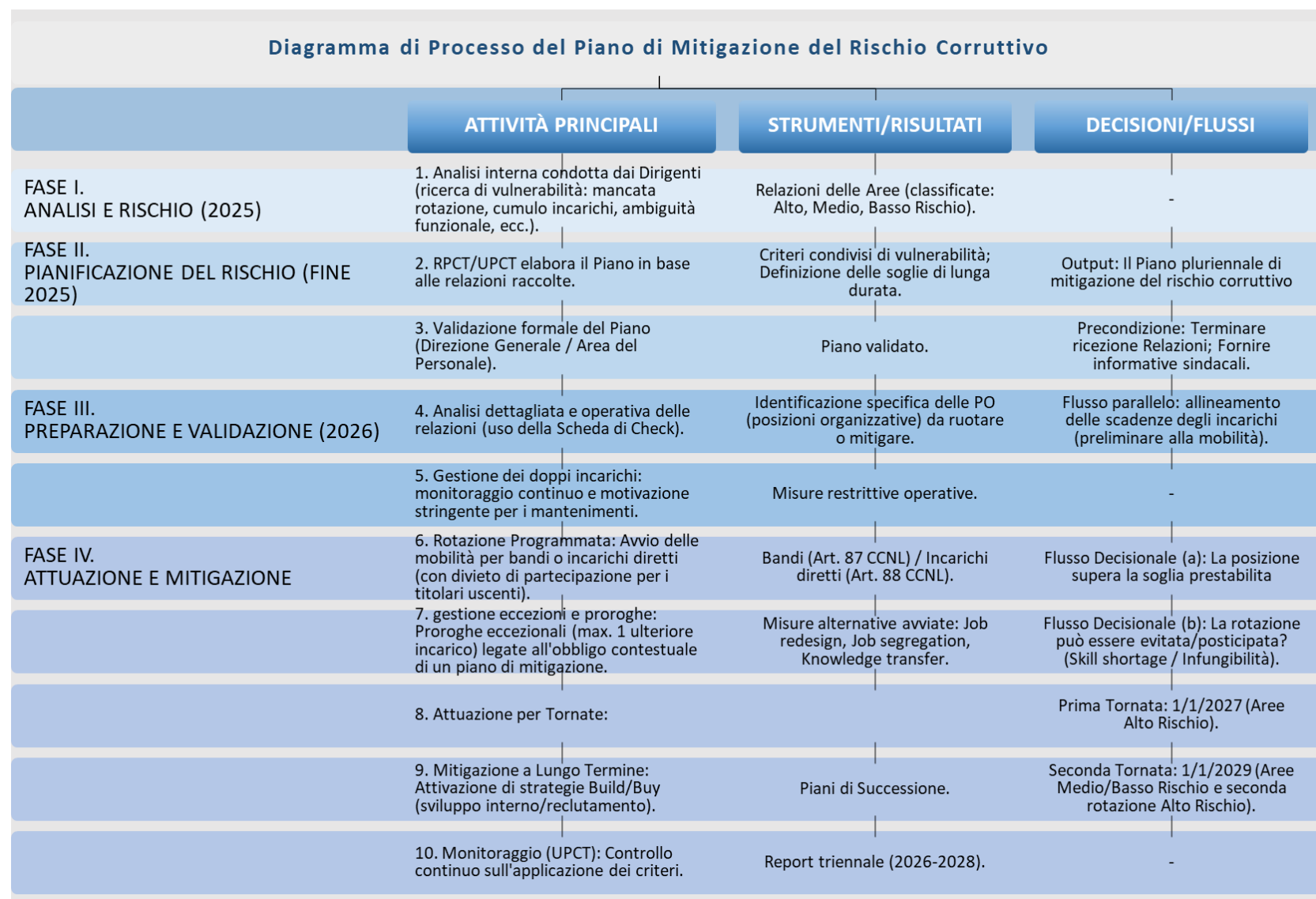


Figura 10 – Processo del Piano di Mitigazione

OBIETTIVO DI PERFORMANCE 2026 - 00.13b - ENGAGEMENT E SVILUPPO DEL PERSONALE SUI TEMI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel corso del 2026, l'Ateneo proseguirà la sua attività di rafforzamento della cultura dell'integrità e della trasparenza amministrativa, attraverso un insieme coordinato di interventi formativi e di sviluppo professionale. L'azione si colloca nel quadro delle priorità delineate dal PNA e dalle Linee guida ANAC, che hanno evidenziato, con continuità nel tempo, la centralità della formazione quale strumento di prevenzione dei rischi corruttivi e di consolidamento dell'etica pubblica, nonché l'importanza di assicurare percorsi specifici per i soggetti maggiormente coinvolti nell'attuazione delle misure di prevenzione.

OBIETTIVO DI PERFORMANCE 2026 - 00.13c - ESTENSIONE OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE AI DIPARTIMENTI

L'obiettivo prevede studi normativi e di fattibilità

OBIETTIVO DI PERFORMANCE 2026 - 00.13d - MODIFICA MODELLO GESTIONALE PUBBLICAZIONI IN AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

L'obiettivo prevede studi normativi e di fattibilità

Nell'Allegato "Rischi corruttivi e Trasparenza – progettazione misure – obiettivi di performance" (Allegato 5.8) sono descritti gli obiettivi/misure sostenibili per l'anno 2026.

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

Il monitoraggio è stato realizzato attraverso le seguenti azioni:

- incontri con i soggetti coinvolti nella gestione del rischio corruttivo secondo gli obiettivi concordati per l'anno 2025;
- presentazione dello stato d'avanzamento delle misure ad attori individuati sulla base della rilevanza nella gestione degli specifici processi entro cui è necessario intervenire;
- note comunicative indirizzate ai Dirigenti finalizzate a fornire impulso e coordinare le azioni da porre in essere;

A metà anno e a fine anno la funzione professionale *Referente gestionale e operativo per le strutture in materia di anticorruzione e trasparenza*, riferisce sullo stato d'avanzamento e sui risultati raggiunti all'RPCT, al Direttore generale e al Nucleo di valutazione.

Nell'Allegato 5.9 "Rischi "corruttivi" e Trasparenza – Monitoraggio obiettivi di performance – 2025" sono descritti sinteticamente i risultati del monitoraggio effettuato sulle misure di prevenzione attuate nell'anno 2025.

2.3.8 Misure generali

Incarichi extraistituzionali

Il conferimento degli incarichi extraistituzionali è disciplinato dai seguenti Regolamenti:

[“Regolamento incarichi extraistituzionali per il personale docente e ricercatore”](#)

[“Regolamento sugli incarichi extraistituzionali per il personale tecnico- amministrativo”](#)

Entrambi sono allineati ai più recenti orientamenti giurisprudenziali in materia, in coerenza con le indicazioni contenute nell’atto di indirizzo dell’allora Ministero dell’Istruzione dell’Università e della Ricerca (MIUR) e con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) – Sezione Università, approvato con Delibera ANAC n. 1208 del 2017.

Codice etico e di comportamento

L’Ateneo dispone di un Codice etico e di comportamento, emanato nella sua ultima stesura il 5/3/2024, in linea con le modifiche introdotte dal D.P.R. 81/2023.

Conflitto di interessi e rapporti con i privati

L’RPCT, coadiuvato dall’UPCT, supporta le strutture di Ateneo fornendo consulenza operativa e strategica in materia di conflitto di interessi. Il servizio include l'analisi dettagliata delle fattispecie concrete, la valutazione del grado di rischio e la conseguente individuazione delle opportune misure di mitigazione da adottare, anche sulla base di quanto previsto dalla normativa vigente e dal Codice etico d’Ateneo.

Sono inoltre previste discipline di dettaglio in specifici ambiti (ad es. nel regolamento e nelle linee guida su spin-off e start-up; nelle linee guida rivolte ai docenti in commissioni di concorso; nella modulistica in ambito appalti).

Per il 2026 è previsto un intervento formativo ad hoc in tema di conflitto di interessi.

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

L’RPCT, coadiuvato dall’UPCT, supervisiona il rispetto, da parte delle strutture di Ateneo, delle disposizioni del D.lgs. N. 39/2013 in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di vertice, dirigenziali e degli amministratori in enti di diritto privato in controllo pubblico.

In linea con gli indirizzi dell’ANAC, l’Ateneo ha stabilito che la mera pubblicazione della dichiarazione dell’interessato non è più considerata sufficiente per il perfezionamento dell’incarico: la conclusione del procedimento di conferimento o mantenimento è ora subordinata all’esecuzione di un accertamento preventivo sull’insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità da parte degli uffici competenti. L’accertamento prevede:

- la richiesta all’interessato della dichiarazione di insussistenza delle cause, dell’elenco di tutti gli altri eventuali incarichi e delle condanne penali per reati contro la Pubblica Amministrazione;
- l’espressione di un parere sull’assenza di incompatibilità/inconferibilità da parte degli uffici, basato sulle informazioni raccolte internamente;
- la condivisione delle informazioni fra le Aree interessate e l’RPCT;
- la conservazione agli atti della motivazione che attesta l’assenza delle cause;

- perfezionamento dell'incarico e assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

I dirigenti responsabili sono:

- l'Area del Personale (conferimento degli incarichi del Direttore generale e di natura dirigenziale);
- l'Area Innovazione e l'Area del Patrimonio (conferimento degli incarichi di amministratore in enti di diritto privato in controllo pubblico; parere sulla natura dell'ente partecipato, del ruolo e la natura delle decisioni a cui partecipa l'interessato, nel caso in cui il Direttore generale o i dirigenti dichiarino altri incarichi).

Monitoraggio:

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

Assegnazioni agli uffici, formazione di commissioni

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

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

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, o vengono acquisite informazioni dagli uffici del casellario giudiziario.

Attualmente, i bandi di mobilità e/o gli atti di conferimento dell'incarico, prevedono le condizioni ostative delle assegnazioni previste dall'art. 35 bis del D.lgs. 165/2001.

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.

Gestione del divieto di *Pantouflage*

L'Università di Bologna, in ottemperanza all'art. 53, comma 16-ter del D.Lgs. 165/2001 e alle direttive del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), adotta misure volte a contrastare il fenomeno del cd. *Pantouflage*. Il divieto in questione - volto prevenire conflitti di interesse, nell'ottica di garantire imparzialità e trasparenza dell'azione pubblica - preclude al dipendente pubblico che abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per l'Ateneo, per un periodo di 3 anni successivo alla cessazione dell'incarico, di assumere incarichi o svolgere attività presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'Università.

A partire dal 2014, le Aree dell'Amministrazione Generale competenti in materia di appalti e affidamenti hanno adottato la prassi di integrare sistematicamente negli atti di gara schemi tipo che impongono agli operatori economici concorrenti di dichiarare di non aver stabilito rapporti contrattuali né conferito incarichi a ex dipendenti dell'Ateneo che rientrino nella casistica di incompatibilità. Questa misura gestionale costituisce un presidio essenziale per la tutela dell'integrità nelle procedure di affidamento.

A seguito di uno studio di fattibilità condotto nel 2019, che ha confermato la potenziale estensione del rischio di *pantouflage* a tutto il personale in servizio, l'Università ha intensificato le attività di sensibilizzazione. Dal 2021, l'Ufficio competente per la gestione del personale ha collaborato con gli uffici preposti alle cessazioni per implementare una modulistica standardizzata, diffusa tramite canali Intranet, che prevede l'inserimento di una dichiarazione di presa visione del divieto normativo. Tale prassi, applicata sia al personale in fase di cessazione che ai neoassunti, assicura la piena e capillare conoscenza delle limitazioni post-lavorative imposte dalla normativa vigente.

Piattaforma per la segnalazione di illeciti (c.d. *whistleblower*)

L'Alma Mater Studiorum Università di Bologna mette a disposizione dei segnalanti un sistema informativo per l'inoltro delle segnalazioni, che garantisce la tutela della riservatezza e l'anonimato di chi effettua la segnalazione: il sistema separa i dati identificativi del segnalante dal contenuto della segnalazione in modo che il contenuto sia visibile in modalità anonima. L'eventuale e successiva associazione all'identità del segnalante è utilizzata – in *extrema ratio* - solo se ai fini dell'istruttoria è indispensabile che l'RPCT richieda chiarimenti al segnalante.

A seguito delle modifiche introdotte dal D.Lgs. 24/2023, è stata estesa la possibilità di effettuare una segnalazione ai soggetti ivi previsti, che non rientrano nella categoria "dipendenti e altre categorie di collaboratori peculiari del contesto universitario", che possono procedere all'inoltro a mezzo del servizio postale, indirizzando direttamente la segnalazione alla dott.ssa Elisabetta De

Toma - Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - RPCT dell'Università di Bologna – Via Marsala 26 – 40126 Bologna.

Nel corso del 2025, l'RPCT, coadiuvato dall'UPCT, nell'ottica di adeguarsi completamente e in via definitiva alle disposizioni di cui al D.Lgs. 24/2023, ha avviato un confronto interno con l'Area Sistemi e Servizi Informatici (CESIA) per esplorare le varie possibilità: realizzare *ex novo* il sistema informativo per gestire le segnalazioni; effettuare un *upgrade* di quello già in uso; acquisire dall'esterno un sistema *compliant* alla normativa vigente.

Dopo una fase di attenta analisi, è emersa la possibilità di ricorrere a una piattaforma open source (scaricabile dal sito <https://www.globaleaks.org/it/>) – che risulta essere in uso presso la stessa ANAC – che garantisce l'accesso a diverse categorie di soggetti, le tutele di riservatezza, il transito di flussi informativi, funzionali a una gestione delle segnalazioni efficiente, in totale anonimato per il segnalante e che consenta altresì di rilevare una serie di informazioni utili a condurre efficacemente l'attività istruttoria.

Attualmente, il CESIA, in stretta collaborazione con l'UPCT, sta terminando la configurazione della piattaforma e sta provvedendo a integrarla nei propri sistemi; il nuovo applicativo sarà in uso a partire dal 15 dicembre 2025.

Sul portale sono pubblicate le informazioni utili a inquadrare l'istituto, definirne il perimetro e le tutele, individuare i destinatari e favorire l'accesso alla piattaforma.

Nel corso del 2025 sono pervenute n. 31 segnalazioni.

2.3.9 Formazione ed engagement del personale

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

Di seguito vengono elencati gli interventi formativi erogati nel corso del 2025 espressamente dedicati ai temi di anticorruzione e trasparenza:

Titolo corso	Tipologia	Edizioni	Ore corso	Partecipanti	Soddisfazione generale (1-10)
Corso di formazione e-learning "Corso base sul sistema di prevenzione della Corruzione nella Pubblica Amministrazione"	Formazione generale	6	4	242	7,7
Evento formativo "Giornata della Trasparenza: Etica e Media" - Tavole rotonde "Impegno pubblico e impatto sociale" e "Concorsi e ricorsi"	Formazione generale	1	4	511	8,5
Evento Formativo "Giornata della Trasparenza: Etica e Media" - Tavole rotonde "Saperi scientifici e false notizie" e "Trasparenza e finanziamenti pubblici"	Formazione generale	1	3	356	8,5
Corso "RPCT e personale a supporto di Università ed Enti di Ricerca" organizzato da COINFO	Formazione avanzata e specifica	1	32	2	8,5
Corso "Gestione dei procedimenti, formazione degli atti e responsabilità di competenza dei Direttori di Struttura e dei Responsabili e referenti amministrativi"	Formazione mirata e differenziata	1	2	51	9,0
Corso di formazione "Disclosure compliance come nuovo metodo di formazione degli atti amministrativi"	Formazione mirata e differenziata	1	4	59	8,9
Corso di formazione "La metodologia di classificazione del grado di rischio «corruttivo» delle strutture di primo livello dell'Università di Bologna"	Formazione mirata e differenziata	2	3	537	8,0
Corso di formazione "L'esecuzione dei contratti pubblici: strategie, tecniche di monitoraggio e controllo e strumenti operativi come misura di prevenzione della <i>maladministration</i> " Corso di formazione e-learning "Corso base sul sistema di prevenzione della Corruzione nella Pubblica Amministrazione"	Formazione mirata differenziata	3	6	636	7,9
Il diritto di accesso ai documenti amministrativi di Ateneo	Formazione mirata differenziata	2	2	70	9,4
Corso e-learning "Anticorruzione, trattamento dei rischi e monitoraggio <i>organizzato da Formel</i> "	Formazione avanzata e specifica	1	3	2	10
Panoramica teorico-pratica sul diritto di accesso civico semplice e generalizzato per i referenti per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Formazione mirata e differenziata	1	2	22	8,3

Tabella 8 – Formazione Anticorruzione e trasparenza 2025 (*dati provvisori)

L'impianto programmatico per il 2026 si sviluppa lungo quattro direttrici principali.

La prima riguarda la formazione e la sensibilizzazione del personale sui temi cardine della prevenzione: gestione del conflitto di interessi, corretto utilizzo degli strumenti di *whistleblowing*, conoscenza e applicazione del Codice etico d'Ateneo.

La seconda prevede un percorso specialistico, che potrà articolarsi anche in più corsi di formazione, dedicato ai referenti anticorruzione e trasparenza, volto a rafforzare competenze uniformi e aggiornate nelle strutture. L'iniziativa mira a promuovere comportamenti coerenti con i principi dell'etica pubblica e a garantire un presidio adeguato e consapevole nella gestione dei principali obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza, funzionali a fornire un adeguato supporto all'RPCT e all'Unità Professionale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (UPCT).

La terza direttrice, in continuità con il percorso già intrapreso durante il 2025, riguarda la prosecuzione dell'attività di potenziamento delle competenze del personale coinvolto nell'esecuzione dei contratti pubblici, fase considerata da ANAC stessa a elevata esposizione al rischio corruttivo. Si prevede, pertanto, di continuare ad erogare il percorso *"L'esecuzione dei contratti pubblici: strategie, tecniche di monitoraggio e controllo e strumenti operativi come misura di prevenzione della maladministration"* già implementato con successo nel 2025, per il personale neoassunto, o di recente inserimento in ruoli che attengono alla gestione dei contratti pubblici o che, pur essendo già mappato come personale preposto agli acquisti, non ha potuto frequentare una delle edizioni erogate nel 2025. L'obiettivo è rafforzare le competenze del personale nella gestione efficace e trasparente dell'esecuzione dei contratti, attraverso l'uso di strumenti operativi e strategie orientate alla prevenzione della corruzione e alla riduzione dei rischi di malagestione e aumentare il livello di consapevolezza circa l'importanza di monitorare e controllare ciò che avviene in fase esecutiva.

Infine, la quarta direttrice prevede l'avvio dei lavori per la costituzione di una comunità di pratica dei referenti anticorruzione e trasparenza, volta alla creazione di uno spazio organizzato di confronto professionale, nell'ottica di favorire il coordinamento interno e l'apprendimento collettivo. La comunità di pratica rappresenta infatti una buona prassi per il rafforzamento dei presidi di prevenzione, in quanto si ritiene possa promuovere lo scambio strutturato di esperienze, l'armonizzazione delle informazioni e la circolazione di buone pratiche tra strutture, contribuendo così a una governance più coerente e integrata dei processi di prevenzione del rischio corruttivo.

In conclusione, negli anni 2026-2028 continuerà l'erogazione della formazione generale a distanza, frontale e in aula; continuerà ad essere progettata ed erogata la formazione avanzata e specifica, sarà erogata la formazione mirata e differenziata.

Monitoraggio:

Nel mese di luglio e 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.

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

Organizzazione e flusso delle informazioni

L'assetto organizzativo e il sistema dei ruoli in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, sono descritti al paragrafo 2.3.1 "Attori coinvolti nel processo di gestione del rischio corruttivo". L'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza - Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.10) parte integrante del presente Piano, contiene per ciascun obbligo l'individuazione del Dirigente responsabile della trasmissione e pubblicazione, l'indicazione degli uffici tenuti materialmente alla elaborazione e/o individuazione dei dati, la descrizione del contenuto dell'obbligo, il riferimento normativo, le tempistiche di aggiornamento (tempestivo, annuale, semestrale o trimestrale), i termini di pubblicazione e alcune note esplicative, con indicazioni più specifiche in merito alle scadenze di pubblicazione e di aggiornamento, le modalità per la vigilanza e il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi.

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

Monitoraggio:

Entro il mese di marzo, entro il mese di giugno ed entro il mese di novembre i Dirigenti responsabili della pubblicazione, per ogni singolo obbligo contenuto nello schema dell'Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza – Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.10), coadiuvati dai referenti della trasparenza di ciascuna Area e dai responsabili degli uffici e dei servizi, comunicano via e-mail alla Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza lo stato di attuazione della pubblicazione.

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

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

www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-valutazione-nuclei-valutazione-o-altri-organismi-confunzioni-analoghe

Sezione Amministrazione trasparente e modalità di pubblicazione dei dati

I dati sono pubblicati sul sito istituzionale www.unibo.it nella sezione “Amministrazione Trasparente”: www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente

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

Nel 2025, in ottemperanza alla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, l’Università ha provveduto ad adeguare ai nuovi schemi ANAC le seguenti sottosezioni:

- Dati sui pagamenti (art. 4-bis D.Lgs. 33/2013);
- Organizzazione delle PPAA (art. 13 d.lgs. 33/2013); c. 1 (Articolazione degli uffici);
- Controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione (art. 31 d.lgs. n. 33/2013).

La sezione “Amministrazione trasparente” viene implementata e costantemente aggiornata, nel rispetto delle scadenze previste e senza disporre di filtri e/o altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all’interno della sezione, salvo le ipotesi consentite dalla normativa vigente. I dati in essa contenuti sono inoltre pubblicati in formato aperto e riutilizzabile, nel rispetto dei principi di integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e fruibilità, conformità ai documenti originali.

Al fine di favorire l’accessibilità e l’apertura del formato, è stata messa a disposizione e diffusa, laddove possibile, la modulistica in formato “pdf editabile”, (es. dichiarazioni consulenti e collaboratori, incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo, amministratori di enti in controllo pubblico).

Nel caso di informazioni, dati o documenti già pubblicati in altre parti del sito istituzionale, al fine di evitare una duplicazione dei contenuti, sono inseriti i collegamenti ipertestuali alle diverse sezioni del sito.

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

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

- Organizzazione – Rubrica personale, uffici e persone; Curricula Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione e di governo;

- Consulenti e collaboratori – Incarichi di collaborazione e di consulenza affidati a soggetti esterni, Contratti di didattica, Incarichi di formazione per il personale tecnico-amministrativo, anche mediante collegamenti diretti alla Banca dati Perla-PA della Funzione Pubblica.
- Personale – Curricula Titolari di incarichi dirigenziali e Posizioni Organizzative in essere e cessate.
- 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;
- Bandi di gara e contratti – A partire dal 1° gennaio 2024, la sezione ha subito un'importante revisione strutturale di adeguamento alla disciplina del nuovo codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023), in un'ottica di digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici e in ossequio al principio del *once-only*. L'Autorità Nazionale Anticorruzione, in particolare, con le delibere n. 261, 263, 264 del 20 giugno 2023 e n. 601 del 19 dicembre 2023, ha individuato i dati oggetto di trasmissione alla Banca dati Nazionale dei Contratti Pubblici attraverso le piattaforme digitali e i dati residuali oggetto di pubblicazione in Amministrazione trasparente;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici – Borse dottorato di ricerca attive, Borse di mobilità e tirocini all'estero, Borse di ricerca;
- Opere pubbliche – Tempi, costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche mediante collegamento diretto alla Banca Dati delle Pubbliche Amministrazioni OpenBDAP;
- Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati – Collegamento alla Banca Dati "BasiDati" dell'Agenzia per l'Italia Digitale e alla piattaforma OpenData dell'Università di Bologna; Obiettivi di accessibilità, collegamento a Banca Dati AGID.

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

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

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

“Intranet” di Ateneo, un’apposita sezione denominata “Trasparenza e diritto di accesso” accessibile a tutto il personale universitario: intranet.unibo.it/ateneo/pagine/trasparenzadirittoaccesso.aspx. La sezione contiene materiali informativi e strumenti di supporto per gli uffici e viene aggiornata e implementata anche in relazione ad eventuali modifiche del quadro normativo.

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

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

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

I dati ulteriori oggetto di pubblicazione, sono rappresentati nell’Allegato Rischi Corruttivi e Trasparenza – Obblighi di pubblicazione e flusso dei dati (Allegato 5.10) e sono consultabili all’interno della sezione Amministrazione trasparente: www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/dati-ulteriori/dati-ulteriori

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

È quindi possibile anche effettuare un’indagine di *customer satisfaction* delle informazioni pubblicate, oltre che consultare i dati di monitoraggio relativi al numero di visite e accessi e i report di valutazione pubblicati con cadenza trimestrale (dati elaborati attraverso il *software Matomo*): www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/valutazione-della-sezione-amministrazione-trasparente-e-dati-di-monitoraggio/valutazione-della-sezione-amministrazione-trasparente-e-dati-di-monitoraggio.

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

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

Per agevolare l’esercizio del diritto di accesso civico generalizzato da parte degli interessati, l’Ateneo ha attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato alla presentazione delle richieste (accessocivico generalizzato@unibo.it), costantemente presidiato dalla funzione professionale

Accesso civico e FOIA, e ha reso disponibili on line, all'interno della sezione "Documenti scaricabili" della pagina, la modulistica utilizzabile dai richiedenti e/o controinteressati nelle diverse fasi del procedimento (istanza di accesso civico generalizzato, opposizione istanza controinteressati, richiesta di riesame).

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

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

A supporto degli uffici nella gestione delle richieste di accesso, sono stati messi a disposizione all'interno della sezione "Trasparenza e diritto di accesso" della rete "Intranet" di Ateneo in precedenza citata, modelli e materiali informativi che potranno essere ulteriormente implementati a seconda di specifiche esigenze e al contesto normativo di riferimento.

Al fine di assicurare una corretta e uniforme attuazione della normativa sull'accesso civico generalizzato, la funzione professionale Accesso civico e FOIA svolge incontri interni di formazione, attività di aggiornamento normativo e giurisprudenziale, di condivisione degli strumenti operativi impiegati e disseminazione delle buone pratiche nella gestione dei procedimenti di accesso civico. Per garantire la corretta applicazione delle previsioni di legge e il rispetto dei termini procedurali, la funzione professionale monitora le richieste di accesso civico generalizzato pervenute all'Amministrazione, fornendo assistenza e indicazioni operative agli uffici in tutte le fasi del procedimento (dalla presentazione dell'istanza alla decisione finale), e supporta la Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nello svolgimento delle attività di controllo sulla regolare attuazione dell'accesso civico e nell'eventuale fase di riesame.

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

2.3.11 Misure specifiche di contesto

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

3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

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

Al **Campus** di **Bologna** si affiancano i Campus di **Cesena**, **Forlì**, **Ravenna** e **Rimini**. Ogni Campus è caratterizzato da una forte identità scientifica e formativa, ha proprie strutture e servizi dedicati alle attività istituzionali, culturali, associative e sportive. In ciascuna sede si collocano i Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. Ogni Campus coordina i servizi e le iniziative locali a supporto della didattica e degli studenti, della ricerca e della terza missione/impatto sociale. Molto attivi inoltre sono i rapporti con enti locali, associazioni, ETS e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori.

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

I Dipartimenti

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

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

Tabella 9 – Dipartimenti

I Centri di Ateneo

Presso l'Università di Bologna sono attivi, inoltre, Centri di Ateneo che possono assumere la caratteristica di Centri di interesse strategico o Centri di servizio, per le attività di ricerca e/o formazione e Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI). I centri promuovono la collaborazione tra ricercatori appartenenti alle aree disciplinari dei Dipartimenti coinvolti nei rispettivi Centri, alcuni dotati di specifici laboratori per lo svolgimento dell'attività di ricerca. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, nel 2024 è stato avviato un processo di aggiornamento dell'assetto istituzionale di varie strutture dell'Ateneo che nel 2025 si è attuato

nell'aggiornamento dell'assetto istituzionale e organizzativo-gestionale della quasi totalità dei Centri di Ateneo. Il nuovo assetto è mirato a potenziare la partecipazione al processo decisionale e a migliorare l'equilibrio tra i diversi organi dell'Ateneo, garantendo una più ampia espressione della rappresentanza e assicurando una maggiore efficienza operativa nell'esecuzione dei processi fondamentali.

L'Università di Bologna, oltre a collaborare istituzionalmente con le strutture del territorio per la salute pubblica, gestisce direttamente alcune strutture sanitarie (Clinica Odontoiatrica e Ospedale Veterinario Universitario "Giuseppe Gentile") attraverso le quali vengono fornite prestazioni al pubblico in ambito medico, sanitario e medico veterinario, garantendo elevati standard di assistenza.

CENTRI DI ATENEO

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

CENTRI INTERDIPARTIMENTALI DI RICERCA INDUSTRIALE - CIRI

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

Tabella 10 – Strutture di ricerca e/o formazione

BIBLIOTECHE E MUSEI

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

STRUTTURE SANITARIE

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

Tabella 11 – Biblioteche, Musei, Archivio Storico e Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna.

Amministrazione generale

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

L'**Amministrazione generale**, con le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e le altre Strutture che possono essere istituite a norma dell'art. 26 e seguenti dello Statuto di Ateneo, compongono la macrostruttura dell'Università di Bologna.

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

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

L'Amministrazione generale è organizzata secondo una struttura gerarchico-funzionale che individua le unità di primo livello (Aree) differenziate per funzione (ad esempio: Area Formazione e Dottorato, Area del Personale, ecc.) e per territorio (Area di Campus di Ravenna, Area di Campus di Rimini, Area di Campus di Cesena e Area di Campus di Forlì). Lo Staff Rettore e Direttore generale è l'insieme di unità organizzative di secondo e terzo livello a supporto del Rettore, di Prorettori e Prorettrici e del Direttore generale (Figura 11) Alle Aree dirigenziali fanno capo settori, uffici, unità professionali, unità di processo e unità di progetto.

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

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

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

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

In questa visione, l'Amministrazione generale presidia i servizi tecnici e amministrativi, gestendo i servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione che hanno carattere generale e che fungono da supporto alle Strutture. Il modello organizzativo delineato, che vede una struttura amministrativa centrale, organizzata nella Direzione generale e nelle Aree dirigenziali, è fortemente orientato verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo al fine di includere e integrare le professionalità disponibili sia presso le sedi della cittadella di Bologna, dei Campus e delle altre sedi.

Il modello attualmente in essere nell'Ateneo bolognese è frutto di diverse riorganizzazioni. In particolare, con decorrenza 1° gennaio 2023, come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di novembre 2022, è stato avviato un riassetto ampio e generale delle Aree dirigenziali con una ridefinizione diffusa delle competenze.

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

Nel corso del 2023, del 2024 e del 2025 l'assetto organizzativo è stata oggetto di continuo monitoraggio e consolidamento, al fine di verificarne, sul piano strutturale, la coerenza con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo 2022-2027 e con le contingenti esigenze che negli ultimi due anni sono emerse in termini di variazioni organizzative e di fisiologici assestamenti utili a migliorare la qualità dei servizi erogati alle parti interessate sia esse interne o esterne in un'ottica di miglioramento continuo e di assicurazione della qualità.

Tale monitoraggio ha portato alla necessità di prevedere una revisione organizzativa in alcuni ambiti anche correlati a esigenze esogene emergenti. Gli ambiti che sono stati oggetto di

particolare osservazione sono stati quello della logistica, con un aggiornamento nel 2025 del riparto di competenze tra l'Area Tecnica, Edilizia e Sostenibilità – ATES e le aree di Campus, e quello del presidio della salute, del benessere e della sicurezza di tutta la comunità dell'Alma Mater che ha visto l'avvio, a gennaio 2025, della nuova Area dirigenziale dell'Amministrazione generale denominata Area Benessere, Salute e Sicurezza – ABESS, quale unico punto di riferimento qualificato anche per progetti innovativi sugli ambiti relativi alla salute, sicurezza e benessere sia delle persone che degli animali utilizzati a fini scientifici e educativi, oltre che legati ai servizi in ambito di benessere alimentare e contrasto agli sprechi.

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

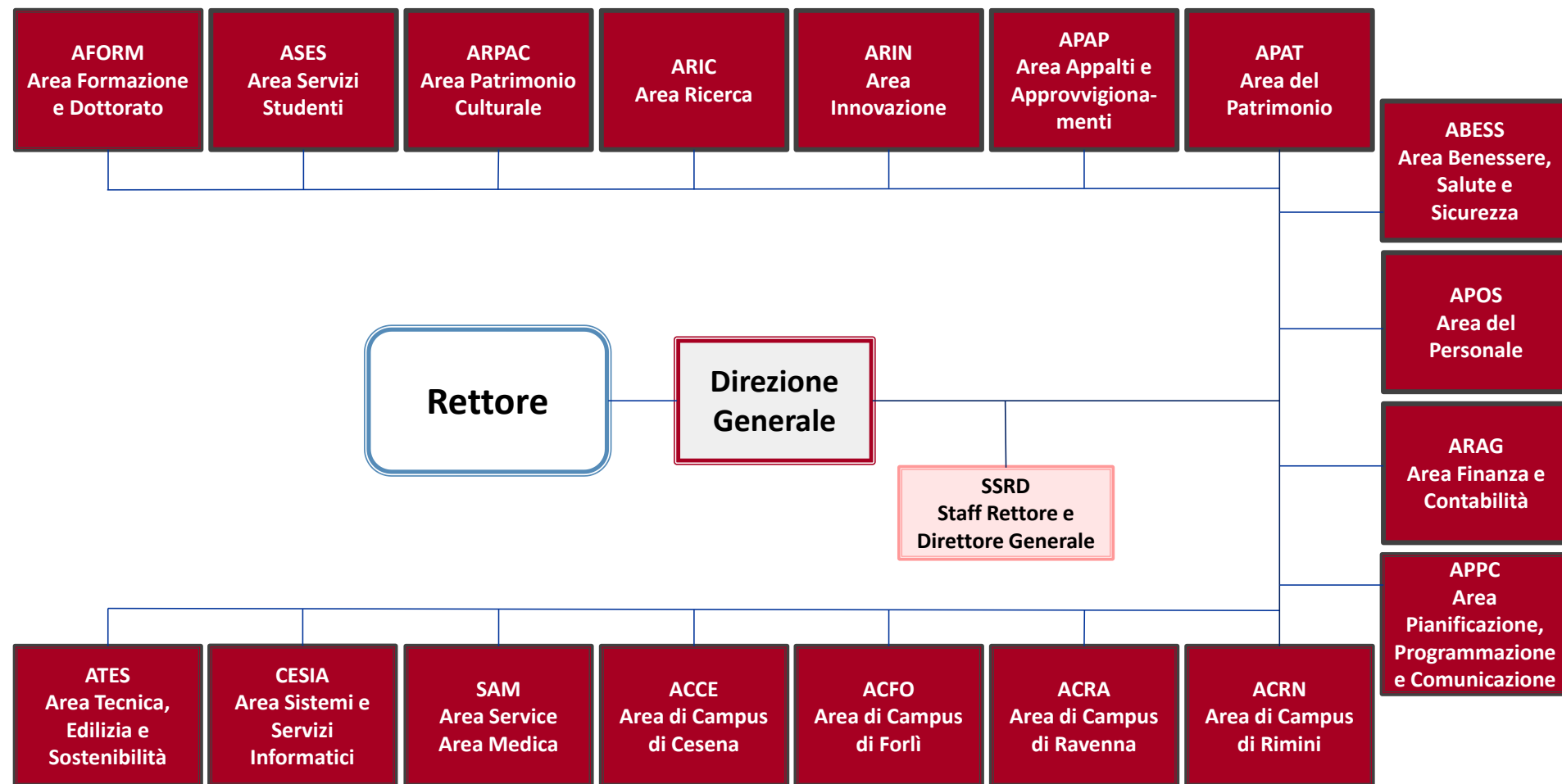


Figura 11 – Organigramma Amministrazione generale in vigore dal 01/01/2025

Nelle Aree dirigenziali la numerosità media del personale TA è rimasta invariata rispetto a novembre 2024 ed è di 128 unità.

La numerosità media del personale TA dei Settori (Unità Organizzative di secondo livello) è aumentata di due unità rispetto al 2024 ed è pari a 13 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 rimasta invariata e pari a 5 unità.

I Dipartimenti

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

- **Amministrativo:** a presidio della gestione amministrativa e contabile del dipartimento. In alcuni casi i servizi amministrativi possono essere sotto-articolati in unità di terzo livello (uffici). In altri casi i servizi amministrativi non sono presenti. È il caso dei Dipartimenti che hanno aderito al modello di service globale, in cui un'Area dell'Amministrazione generale assorbe tutti i servizi amministrativo-gestionali a supporto delle attività di didattica e ricerca dei Dipartimenti per i quali fungono da service;
- **Tecnico:** a presidio dei servizi tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca. Nella maggior parte dei Dipartimenti di ambito scientifico è presente una sola filiera tecnica (un'unica unità di secondo livello a presidio di tale ambito), in altri sono presenti più unità di secondo livello a presidio di ambiti scientifico disciplinari complessi ed eterogenei non aggregabili dal punto di vista tecnico-scientifico e logistico. In entrambi i casi è possibile prevedere un'articolazione delle unità di secondo livello anche in unità di laboratorio (terzo livello);
- **Didattico:** a presidio delle attività didattiche del Dipartimento. La filiera didattica integrata nel Dipartimento è prevista solo nei casi in cui è a servizio esclusivo del Dipartimento stesso in ragione di una migliore efficienza nella gestione dei processi didattici, considerata anche la dislocazione logistica del Dipartimento. In questo caso la filiera didattica opera in stretto raccordo con l'Area formazione e Dottorato – AFORM dell'Amministrazione generale alla quale afferiscono le altre filiere didattiche.

Nei Dipartimenti la numerosità media del personale tecnico-amministrativo è di 36 unità (incluso il personale afferente alle sotto articolazioni organizzative, laddove presenti).

Il 2025, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto e della successiva revisione del Regolamento di Organizzazione (ROA), ha visto l'attuazione di un processo diffuso di aggiornamento dell'assetto istituzionale di varie strutture dell'Ateneo mirato a potenziare la partecipazione al processo decisionale e a migliorare l'equilibrio tra i diversi organi dell'Ateneo, garantendo una più ampia espressione della rappresentanza e assicurando una maggiore efficienza operativa nell'esecuzione dei processi fondamentali.

In particolare, lo Statuto dell'Ateneo di Bologna, all'art. 35, commi 2 e 3, prevede che l'organizzazione e il funzionamento dei servizi tecnici amministrativi siano disciplinati dal ROA attraverso la definizione dei criteri generali per l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi delle aree, degli uffici e delle strutture. In particolare, nel ROA sono individuate le sfere di competenza, attribuzione e responsabilità e i relativi ambiti di autonomia nel rispetto del bilancio unico di Ateneo e delle previsioni del Regolamento di Amministrazione e Contabilità. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro triennio 2019 - 2021 del 18.01.2024 e della continua evoluzione dei contesti lavorativi, a gennaio 2025 si è concluso un

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

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

A seguito dell'entrata in vigore del ROA aggiornato, sono stati ridefiniti i criteri minimi dimensionali per il riconoscimento delle unità organizzative e contestualmente è stato individuato l'indice di massa amministrata come ulteriore criterio per la costituzione degli uffici nella filiera amministrativa dei Dipartimenti. L'indice di massa amministrata viene identificato, infatti, come indice sintetico che rappresenta la quantità e la complessità delle attività gestite dai servizi amministrativi di una struttura dipartimentale.

Graduazione delle posizioni dirigenziali

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

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

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

Graduazione delle posizioni organizzative del personale tecnico-amministrativo

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

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

Posizioni riconosciute al personale di cat. EP ex art. 75 del CCNL del 16/10/2008 (oggi Elevate Professionalità). Ai fini della collocazione delle posizioni di responsabilità nella relativa fascia di indennità, viene utilizzata una metodologia che si basa sull'analisi e la valutazione di fattori quantitativi e qualitativi caratterizzanti la posizione stessa. Viene definito il relativo "peso" organizzativo che permette di collocare la posizione nella corrispondente fascia di indennità.

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

Posizioni riconosciute al personale di cat. D ex art. 91 co. 3 del CCNL del 16/10/2008 (oggi funzionari). Ai fini della collocazione delle posizioni di responsabilità nella relativa fascia di indennità, si individua un sistema che tiene conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

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

Posizioni riconosciute al personale di cat. B, C, D ex art. 91 co. 1 del CCNL del 16/10/2008 (oggi operatori, collaboratori e funzionari): per queste posizioni è individuata una fascia di indennità (fascia unica) ad eccezione delle responsabilità d'ufficio dell'Amministrazione generale per le quali sono definite due fasce (fascia unica e fascia alta).

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Livello di attuazione del lavoro agile e delle altre forme di lavoro a distanza

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

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

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

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

La forma del telelavoro domiciliare è stata abbandonata in quanto le sue caratteristiche si possono ora ritrovare nella forma del lavoro agile. Alla data del 30 settembre 2025 tutti i progetti di telelavoro domiciliare sono andati a scadenza. Il Regolamento consta di una parte dedicata alle disposizioni generali, riferibili a tutte le forme di lavoro a distanza (Capo I); di una prima parte specifica, dedicata al lavoro agile (Capo II); di una seconda parte specifica, dedicata al telelavoro con vincolo di tempo (Capo III); di una terza parte specifica, dedicata al lavoro decentrato in centri satellite (Capo IV) e una parte finale dedicata alle disposizioni transitorie e finali. Il testo è stato redatto con la finalità di fornire una scelta tra più forme di lavoro a distanza, ciascuna per le proprie caratteristiche, per conciliare i tempi di vita e di lavoro delle persone.

A fine anno del 2025, l'Ateneo ha somministrato, in forma anonima e su base volontaria, un questionario per conoscere le diverse esperienze e raccogliere, quindi, utili spunti di riflessione. Il questionario è stato rivolto a tutto il personale TA, anche a chi, a oggi, non ha aderito a nessuna forma di lavoro a distanza, al personale Dirigente e ai/alle Direttori/Direttrici di dipartimento, in quanto coinvolti nella formalizzazione degli accordi individuali. Si veda paragrafo 3.2.4

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

Condizionalità e fattori abilitanti

Misure organizzative

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

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

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

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

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

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

Tabella 12 – Nuova applicazione del Lavoro a Distanza

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

formalizzazione dell'accordo individuale. È stata costruita, infatti, un'unica piattaforma, "Lavoro a distanza", dove le persone possono fare richiesta di adesione ad una delle tre forme.

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

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

FLUSSO RICHIESTA PIATTAFORMA LAVORO A DISTANZA



Figura 12 - Flusso richiesta Lavoro a Distanza

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

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

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

- investire sullo sviluppo sostenibile del territorio riducendo i consumi e la mobilità;
- investire sulla valorizzazione delle competenze delle persone;
- investire sulla cultura della valutazione della performance.

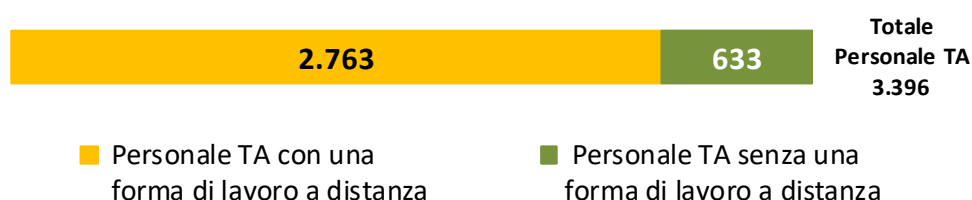


Figura 13– Forme di lavoro a distanza al 31/10/2025

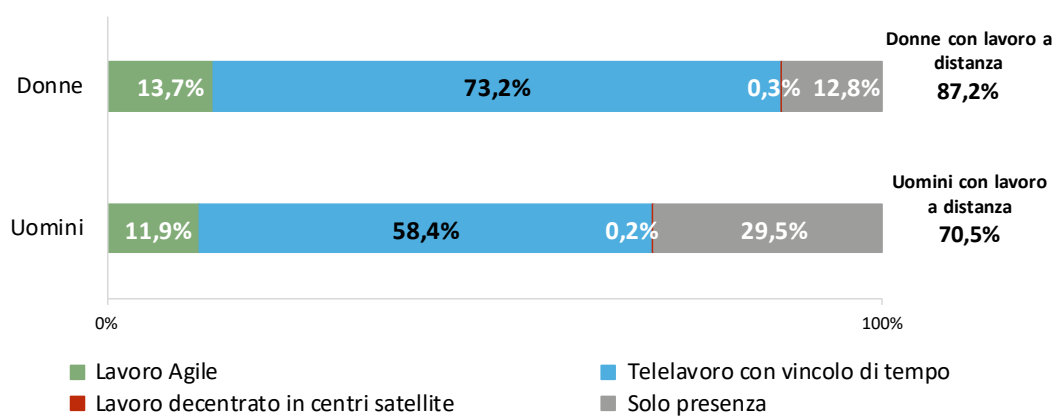


Figura 14– Adesioni alle forme di lavoro a distanza per genere al 31/10/2025

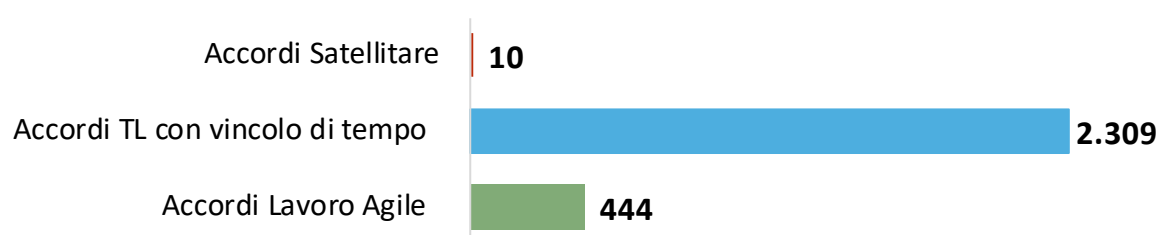


Figura 15 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza

Lavoro agile

ACCORDI	NEOASSUNTI
444	4

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

Il lavoro agile è considerato, pertanto, come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato volta non solo a incrementare la competitività ma, altresì, ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

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

Con riferimento alle attività che possono essere svolte in modalità agile, queste sono pianificate in accordo con il Responsabile sulla base degli obiettivi organizzativi dell’unità di appartenenza.

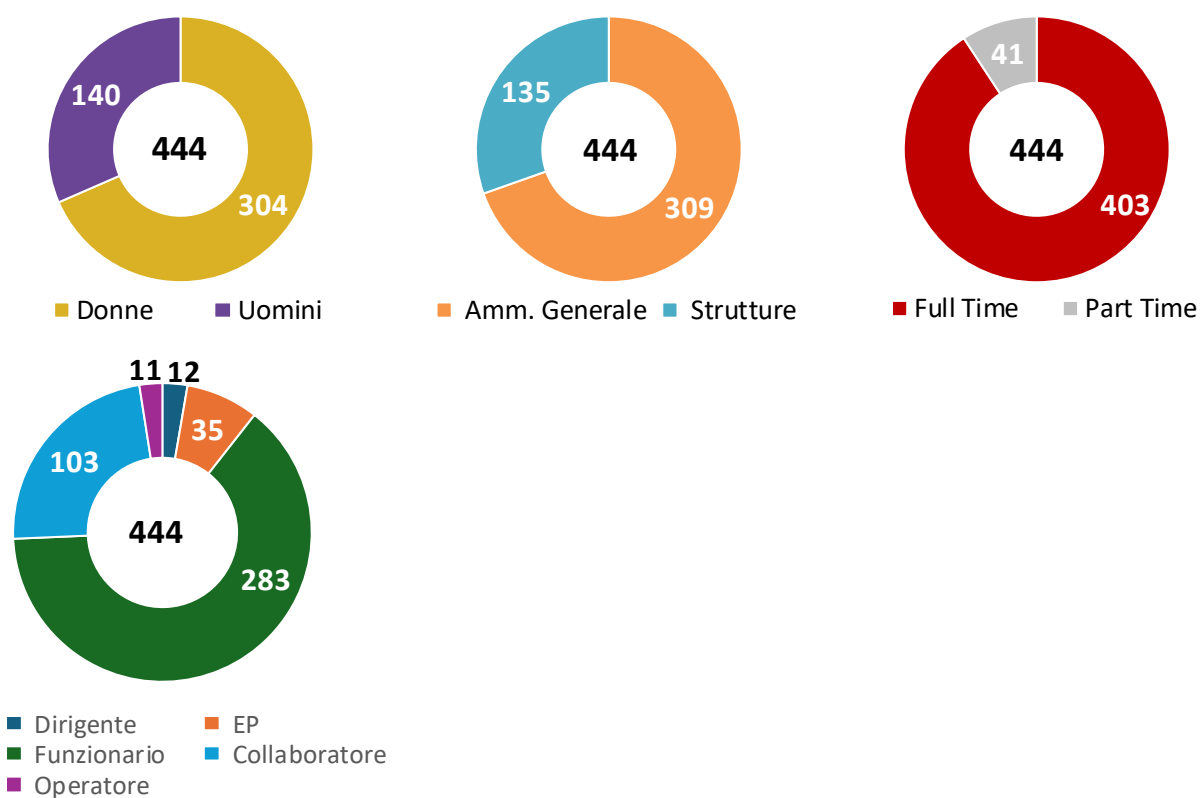


Figura 16 – Composizione Lavoro Agile al 31/10/2025

Telelavoro con vincolo di tempo

ACCORDI	NEOASSUNTI
2.309	82

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

Le giornate lavorative in telelavoro con vincolo di tempo possono essere programmate e svolte nel mese e variano in ragione di determinate casistiche.

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

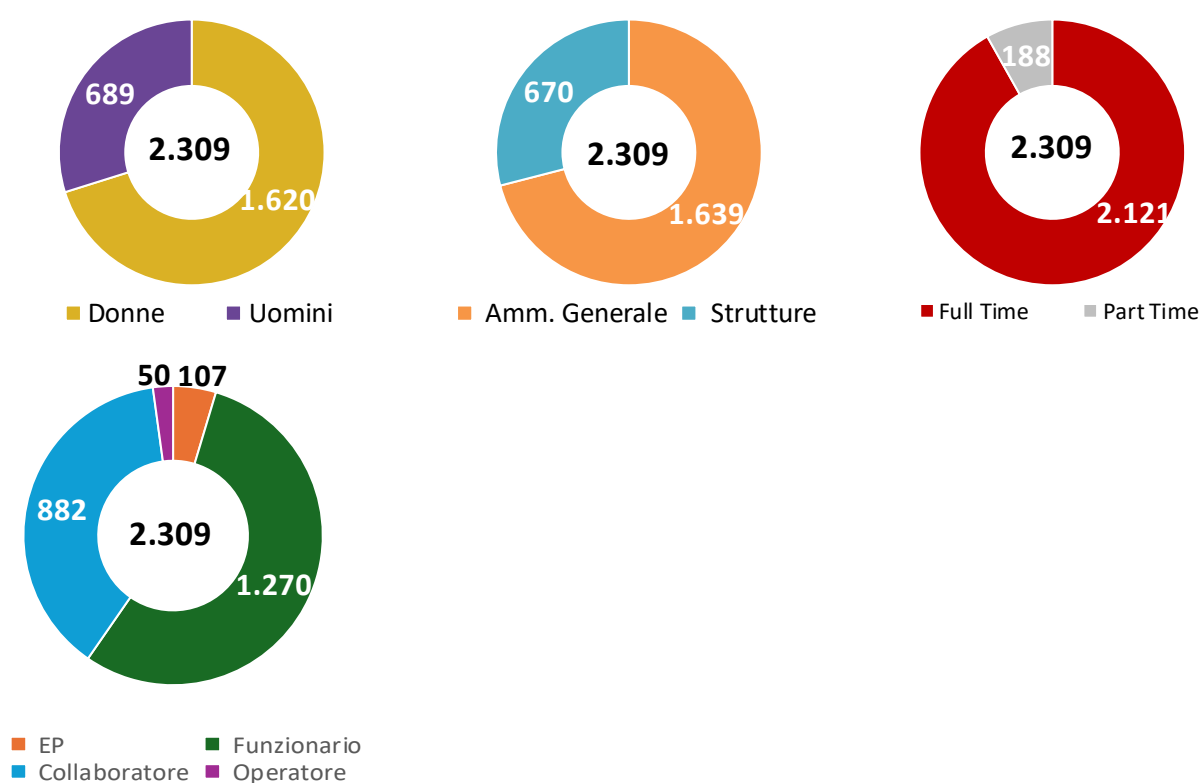


Figura 17 – Telelavoro con vincolo di tempo al 31/10/2025

Lavoro decentrato in centri satellite

ACCORDI	NEOASSUNTI
10	1

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

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

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

Nel corso del 2025, è stata individuata, inoltre, una nuova sede di lavoro satellitare su Bologna, attualmente in fase di predisposizione tecnica. Con questo aggiornamento, in un'ottica di Ateneo multicampus, si è completata l'offerta di postazioni satellitari per tutte le sedi.

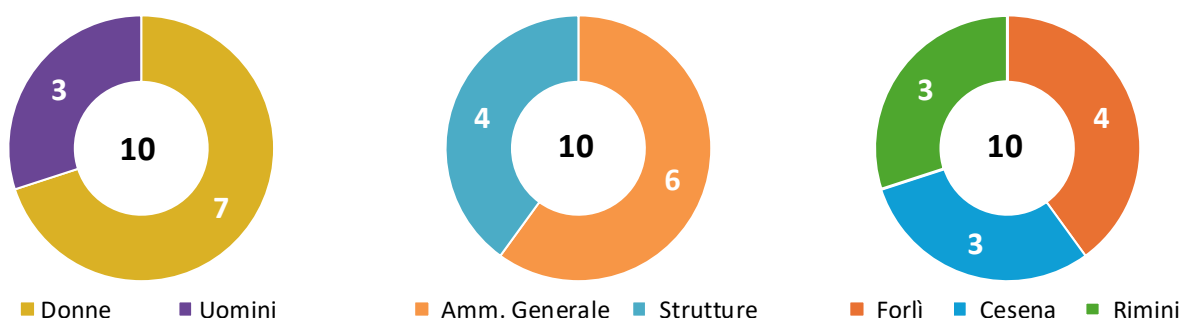


Figura 18 – Lavoro Satellitare

Postazione di lavoro e strumentazioni tecnologiche

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

Con riferimento alla strumentazione tecnologica, vengono assicurati notebook, cuffie e, per alcune persone, dispositivi per la connessione internet. L'Ateneo ha investito sugli strumenti di collaborazione online dotando il personale di strumenti adeguati a facilitare la comunicazione e la

condivisione delle informazioni tra i membri del team; ha messo a disposizione la piattaforma Teams e ha potenziato il servizio VPN per la connessione al pc d'ufficio, da qualsiasi luogo e per mezzo di qualsiasi tipo di connettività.

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

STRUMENTAZIONE E DISPOSITIVI AMMINISTRAZIONE GENERALE



ROUTER

185

32 consegnati nel 2025



TABLET

48

5 consegnati nel 2025



CELLULARE e SIM

774

73 consegnati nel 2025



CUFFIE

2.215

332 consegnate nel 2025



NOTEBOOK

1.785

327 consegnati nel 2025

Figura 19 – Strumentazione per lavoro a distanza

Competenze professionali

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

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

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

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

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

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

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

In tale contesto si collocano:

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

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

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

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

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

A seguito dell'emanazione del Regolamento per la disciplina delle forme di lavoro a distanza, assicurando l'invarianza dei servizi resi all'utenza, l'Ateneo ha implementato in maniera importante lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza.

Il grafico sottostante mostra come ad una progressiva adozione delle forme di lavoro agile dal 2022 corrisponda una sensibile diminuzione del tasso di assenza del personale tecnico amministrativo.

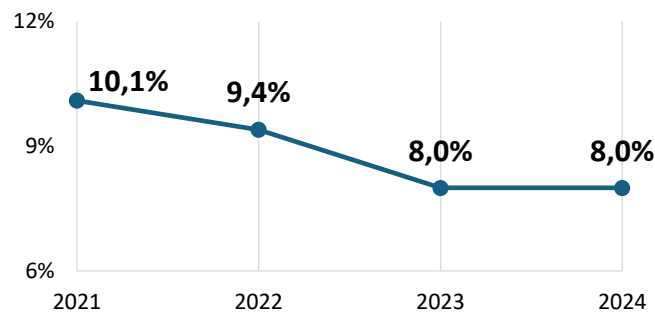


Figura 20 – Trend tasso di assenze del personale tecnico amministrativo

Inoltre, nel corso dell'anno 2025, al fine di rilevare l'impatto delle misure organizzative adottate e implementate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, si è somministrato un questionario per rilevare la qualità percepita con l'adesione alla forma di lavoro a distanza scelta. Il questionario è stato strutturato anche per raccogliere le considerazioni del personale che non ha in essere un accordo di lavoro a distanza, per approfondire anche quali elementi hanno portato a non aderire a questa modalità di lavoro; inoltre, il questionario prevede una sezione dedicata a chi ha ruoli di responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione, con l'obiettivo di rilevare la percezione di impatto del lavoro a distanza sulla gestione e l'efficacia dei gruppi di lavoro. Il tasso di risposta complessivo è stato del 51,1%. Nelle figure di seguito, in attesa dei risultati della rilevazione, è rappresentata la composizione del personale rispondente.

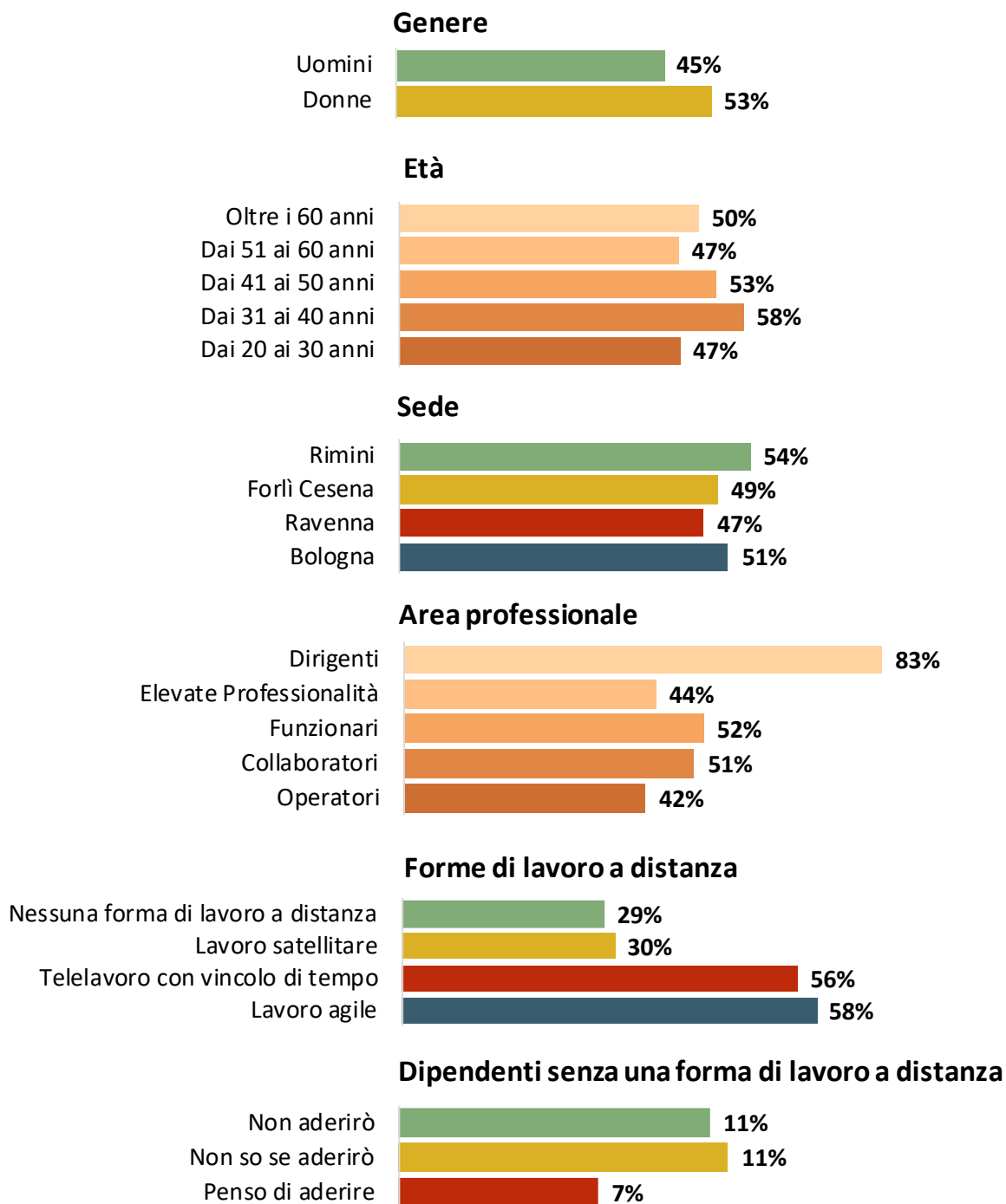


Figura 21 – Rispondenti al questionario sul totale della popolazione

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.3.1 Vincoli normativi e finanziari

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

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

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

- il D.lgs 29 marzo 2012, n. 49 recante la *“Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei”* che ha dato attuazione all'art. 5 della Legge 240/2010 e che fissa gli indirizzi per la programmazione del personale, unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata, con particolare riferimento agli indicatori di sostenibilità economico finanziaria, elaborati annualmente dal Ministero: Spese di personale, Indebitamento e Sostenibilità economico-finanziaria)
- Il DPCM del 10 giugno 2024 recante le *“Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024 – 2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”*.

L'attuale sistema di programmazione prevede che le facoltà assunzionali vengano attribuite annualmente in termini di punti organico² con decreto ministeriale, ferma restando l'assicurazione ad ogni Ateneo di poter contare su una quota di punti organico annuale minima pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente.

Alle facoltà assunzionali sopra citate, si sono aggiunte quelle previste dai Piani Straordinari di reclutamento di personale universitario 2022-2026 come da DM n. 445 del 6 maggio 2022 e DM 795 del 26 giugno 2023, che hanno integrato la disponibilità di punti organico sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico – amministrativo, prevedendo inoltre la possibilità di riservare una quota di punti organico e le relative risorse per integrare la quota variabile di fondi per il salario accessorio del personale tecnico – amministrativo e dirigente.

Inoltre, la programmazione del personale è predisposta in coerenza con le risorse economiche destinate al reclutamento di personale del budget di previsione 2026-2028 approvato in Consiglio

² Il punto organico rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche. Per il personale docente, i punti organico si traducono in: 1 Professore I fascia = 1 p.o.; 1 Professore II fascia = 0,7 p.o.; 1 Ricercatore a tempo determinato = 0,5 p.o.

Per il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico si traducono in: 1 Dirigente = 0,65 p.o.; 1 Elevata Professionalità = 0,4 p.o.; 1 funzionario = 0,3 p.o.; 1 Collaboratore = 0,25 p.o.; 1 Operatore = 0,2 p.o. e 1 CEL = 0,2.

di Amministrazione il 19 dicembre 2025, in riferimento sia al personale con contratto a tempo indeterminato che con contratto a tempo determinato.

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

- la Legge 29 luglio 2024, n. 106 di conversione, con modificazioni, del Decreto Legge 31 maggio, 2024, all' art. 15 reca disposizioni urgenti in materia di università e ricerca. Nello specifico prevede l'assegnazione delle risorse dei Piani Straordinari di reclutamento di personale universitario previsti per gli anni 2025 e 2026 all'interno del Fondo di finanziamento ordinario a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.
- Il Decreto Ministeriale n. 595 del 07 agosto 2025 con i Criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2025 evidenzia un leggero incremento a fronte di stanziamenti nazionali in sostanziale continuità.
- Il Decreto Ministeriale sul reclutamento straordinario di professori associati n. 1673 del 29/10/2024 ha assegnato all'Ateneo di Bologna 2,46 p.o. per complessivi 286.102 euro a decorrere dall'anno 2024 per la assunzione di professori associati già appartenenti al ruolo dei ricercatori a tempo indeterminato da reclutare entro il 31/12/2026.
- La Legge di bilancio 2025 n. 207 all'art. 1 comma 825 lettera b), prevede che per l'anno 2025 le università possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente a una spesa pari al 75% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100% per l'anno 2025 e nella misura del 75% per l'anno 2026.
- La legge di bilancio 2026 n. 199 del 30/12/2025 all'art. 1 commi 305 – 315 prevede uno stanziamento aggiuntivo al fondo di finanziamento ordinario per gli anni 2026 e 2027 per il cofinanziamento delle assunzioni di ricercatori in tenure track riservate, in misura non superiore al 50%, ai ricercatori assunti nell'ambito di progetti finanziati dal PNRR.

La programmazione del personale docente e tecnico – amministrativo per gli anni 2026-2028, si muoverà in un contesto stabile di stanziamenti nazionali. Tuttavia, la tendenza conferma che, dal 2024, l'Ateneo è nel terzo esercizio consecutivo di minori finanziamenti in un quadro di incremento dei costi, il che obbliga a politiche di bilancio e programmazione del personale accorte e orientate alla durabilità e sostenibilità dell'istituzione universitaria.

3.3.2 Consistenza organico

La consistenza dell'organico, sia docente e ricercatore che tecnico – amministrativo, ha visto negli ultimi cinque anni un incremento rispettivamente del 14% e del 15%, grazie alle risorse derivanti dai Piani Straordinari di reclutamento e dai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Si prevede una fase di consolidamento degli organici in ragione della conclusione delle attività collegate al PNRR.

Per quel che riguarda il personale tecnico amministrativo con contratto a tempo determinato, l'incidenza percentuale nel 2025 è del 2,7%.

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

Consistenza organico Personale Docente e Ricercatore

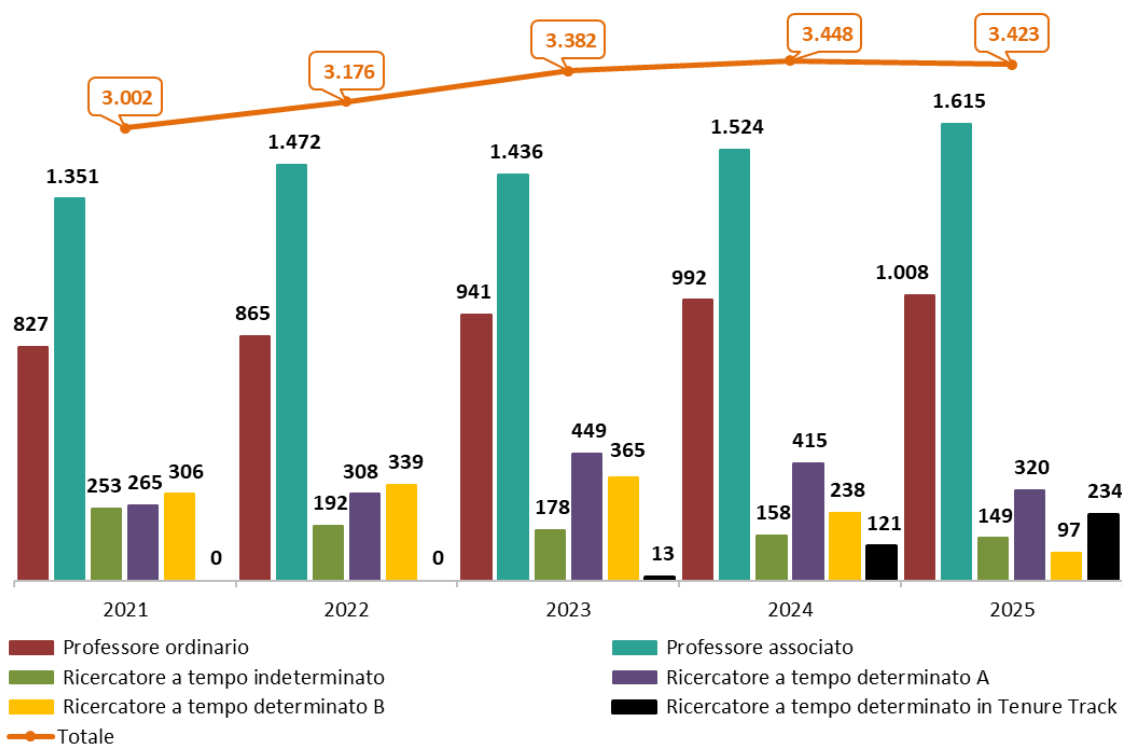


Figura 22 – Serie storica Personale Docente e Ricercatore

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.25.

Consistenza organico Personale Tecnico-Amministrativo

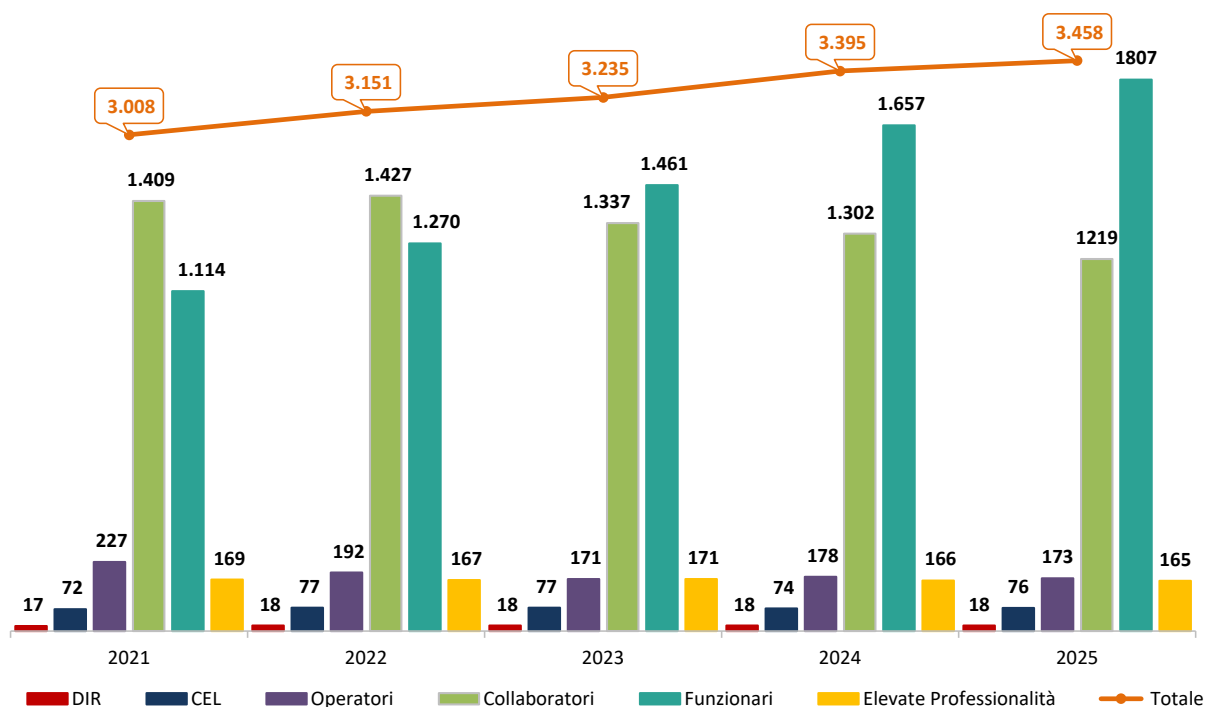


Figura 23 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.25, sia contratto a tempo indeterminato che a tempo determinato.

3.3.3 Processo per la definizione della programmazione del personale

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

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

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

Rispetto al personale **docente e ricercatore**, i Dipartimenti sono chiamati ad effettuare una programmazione pluriennale che, garantendo autonomia nella definizione degli ambiti scientifici e delle qualifiche in base alle proprie logiche di sviluppo, sia coerente con la programmazione didattica e tenga in considerazione le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, le indicazioni ricevute durante le annuali audizioni dipartimentali³, le facoltà assunzionali a disposizione, i vincoli normativi e la temporizzazione delle prese di servizio.

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

- delibera del Consiglio di Amministrazione di ripartizione dei punti organico a ciascun dipartimento in base ad un modello che considera indicatori dimensionali, legati alla didattica e al turnover, e qualitativi relativi alla ricerca, coerenti con i principali indicatori ministeriali. Tale delibera contiene anche le linee di indirizzo e i vincoli da rispettare;
- delibera di programmazione dei Dipartimenti, sulla base dei punti organico disponibili, in merito alle richieste di posti di ruoli per personale docente e ricercatore, comprensiva anche di un eventuale reclutamento di tecnici a supporto della didattica e/o della ricerca, di amministrativi a valere sulla disponibilità riconosciuta al Dipartimento e di operazioni per le quali sono previsti incentivi in base alle linee guida di Ateneo;
- delibera del Consiglio di Amministrazione che, acquisite le delibere dei Dipartimenti, sentito il parere della Commissione Didattica di Ateneo, verificati i vincoli di sistema e la capacità assunzionale complessivamente disponibile, tenuto conto delle risorse finanziarie destinabili al reclutamento, autorizza il reclutamento stesso.

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

1. periodica e preliminare analisi dei fabbisogni attraverso l'invio ai dirigenti delle aree dell'Amministrazione generale e ai direttori e direttrici delle strutture dipartimentali di un

³Le audizioni dipartimentali sono un'iniziativa strutturata di confronto e di ascolto distintiva dell'Ateneo in cui i singoli dipartimenti incontrano il Rettore, il Direttore generale, i componenti del Consiglio di Amministrazione, il Presidio della Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione, presentano i piani di reclutamento e di sviluppo, l'analisi dei risultati conseguiti e individuano eventuali punti di miglioramento.

questionario in cui si chiede di indicare il numero di unità di personale necessario, l'area contrattuale, la motivazione della richiesta, gli ambiti di attività da presidiare e l'obiettivo del Piano Strategico a cui è legata la richiesta di personale. Le modalità di questa ricognizione sono state recentemente riviste in modo da renderle coerenti con i modelli di competenze del PTA. In particolare, le richieste di fabbisogno devono essere formulate in coerenza con gli aggregati di famiglie professionali che rappresentano gli insiemi, divisi per funzione, delle professionalità presenti in Ateneo e che sono alla base dei modelli di competenza.

2. rilevazione e comparazione dei carichi di lavoro per le attività amministrative delle strutture dipartimentali;
3. incontri e interlocuzioni tra l'Area del personale e i referenti apicali delle strutture dipartimentali, dell'Amministrazione generale e delle strutture di Ateneo ex art 26 e seguenti dello Statuto, per condividere l'assetto organizzativo, le afferenze del personale tecnico-amministrativo, nonché le cessazioni previste, i punti di attenzione e le possibili linee di intervento;
4. individuazione da parte del Direttore generale e del Prorettore al Personale delle priorità di reclutamento, in base ai punti organico assegnati al personale tecnico-amministrativo dal Consiglio di Amministrazione, all'istruttoria di cui ai punti precedenti e alle linee di indirizzo del presente documento.

3.3.4 Linee guida per la programmazione strategica del personale

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) assegna annualmente alle università le facoltà assunzionali tramite apposito decreto, tenendo conto del limite massimo nazionale relativo al turnover stabilito dalla normativa statale, dell'assicurazione a ogni Ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e degli indicatori di bilancio di ogni Ateneo.

Come anticipato, la Legge n. 207 all'art. 1 comma 825 lettera b), per l'anno 2025 ha portato il turnover al 75%, al netto del personale ricercatore che vede tale riduzione per l'anno 2026.

Le cessazioni note per l'anno 2025 e quelle stimate per il 2026 e il 2027, moltiplicate per il valore espresso in punti organico, corrisponderebbero a un'assegnazione teorica di punti organico per gli anni 2026, 2027, 2028 rispettivamente pari a 101 p.o., 106 p.o. e 110,9 p.o. L'effettiva assegnazione sarà nota solo a seguito del decreto ministeriale.

Linee guida e fattori di contesto per personale docente e ricercatore

A supporto della programmazione, di seguito i dati sulle cessazioni per l'anno 2025 e quelli previsionali per il triennio 2026-2028.

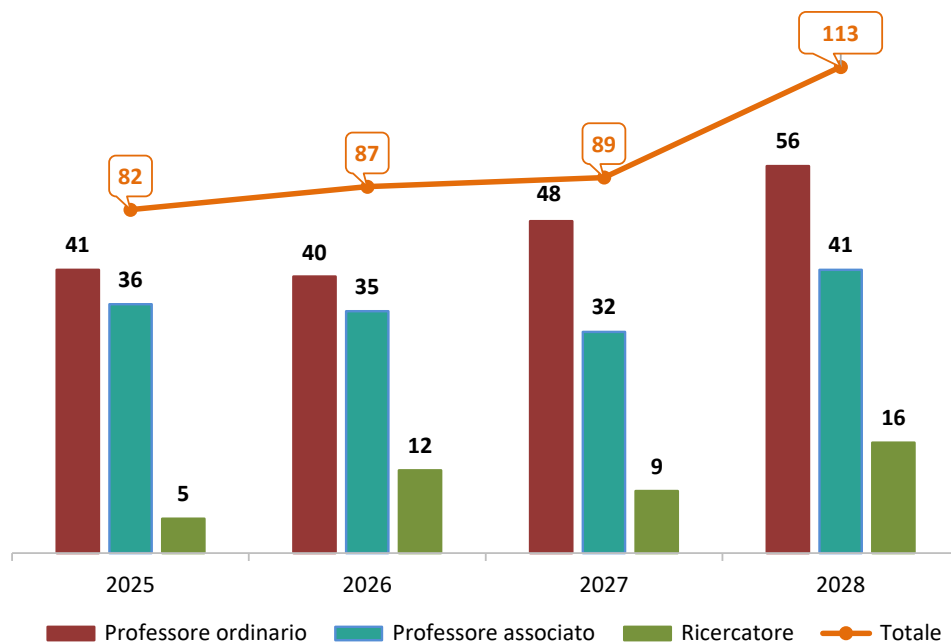


Figura 24 – Cessazioni Personale Docente e Ricercatore

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2025.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2026-2028, corrispondono in media al 65% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente. Di seguito sono riportati il trend della consistenza del personale dal 2021 al 2025 e la previsione delle cessazioni per il 2026 – 2028 suddiviso per area scientifico disciplinare.

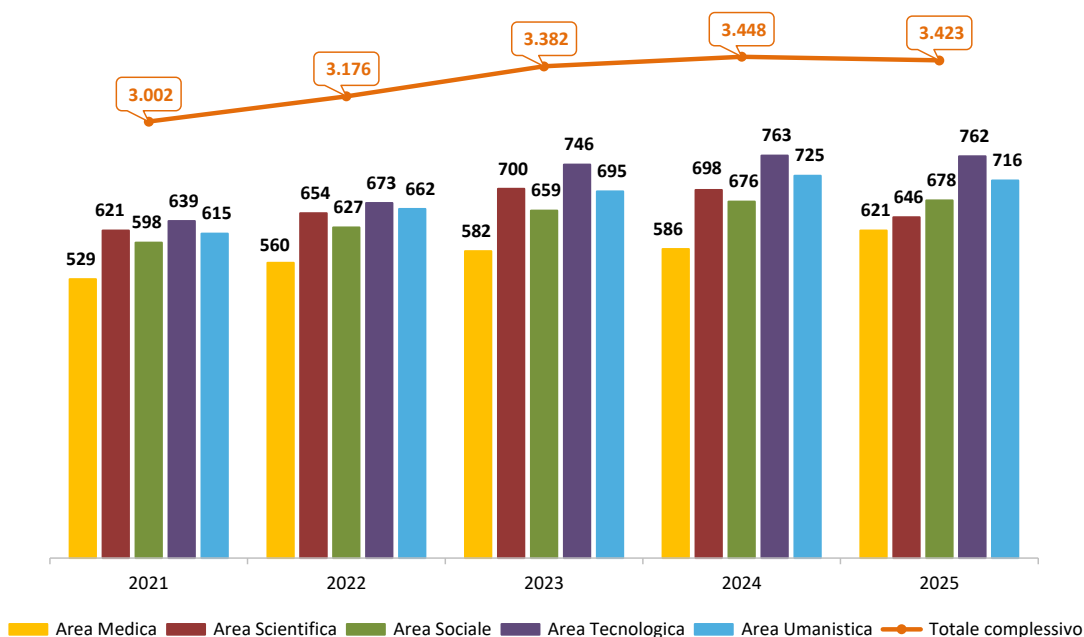


Figura 25 – Trend della consistenza del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.25.

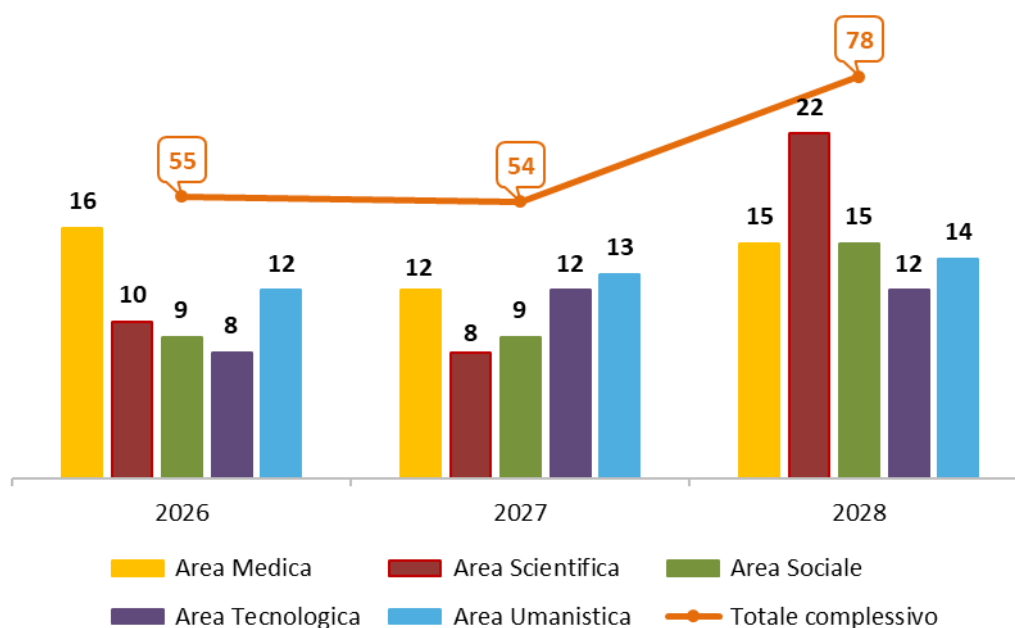


Figura 26 – Previsione delle cessazioni del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2025. Vengono prese in considerazione le sole cessazioni note

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

Al fine di bilanciare la valorizzazione interna del personale dei Dipartimenti con una politica di sviluppo, esplicitata nell'obiettivo 11 del Piano Strategico 2022-2027 "Incrementare e migliorare il reclutamento dall'esterno e dall'estero", l'Ateneo prevede azioni straordinarie relative al cofinanziamento delle chiamate dirette dall'estero e al reclutamento di professori esterni all'Ateneo di Bologna, a valere sulla quota di punti organico in disponibilità al Consiglio di Amministrazione.

Sono inoltre previste operazioni di incentivazione per i Dipartimenti, anche in coerenza con il Gender Equality Plan 2025-2027 e ulteriori operazioni di reclutamento strategiche eventualmente individuate dal Consiglio di Amministrazione, che possono estendersi anche alle figure di tecnico di laboratorio di didattica e di ricerca.

Linee guida e fattori di contesto per personale tecnico amministrativo

A supporto della programmazione, di seguito i dati delle cessazioni per l'anno 2025 e quelli previsionali per il triennio 2026-2028, l'analisi della consistenza dell'organico in base agli ambiti di attività e il quadro della composizione del personale rispetto all'età anagrafica e all'ambito di attività.

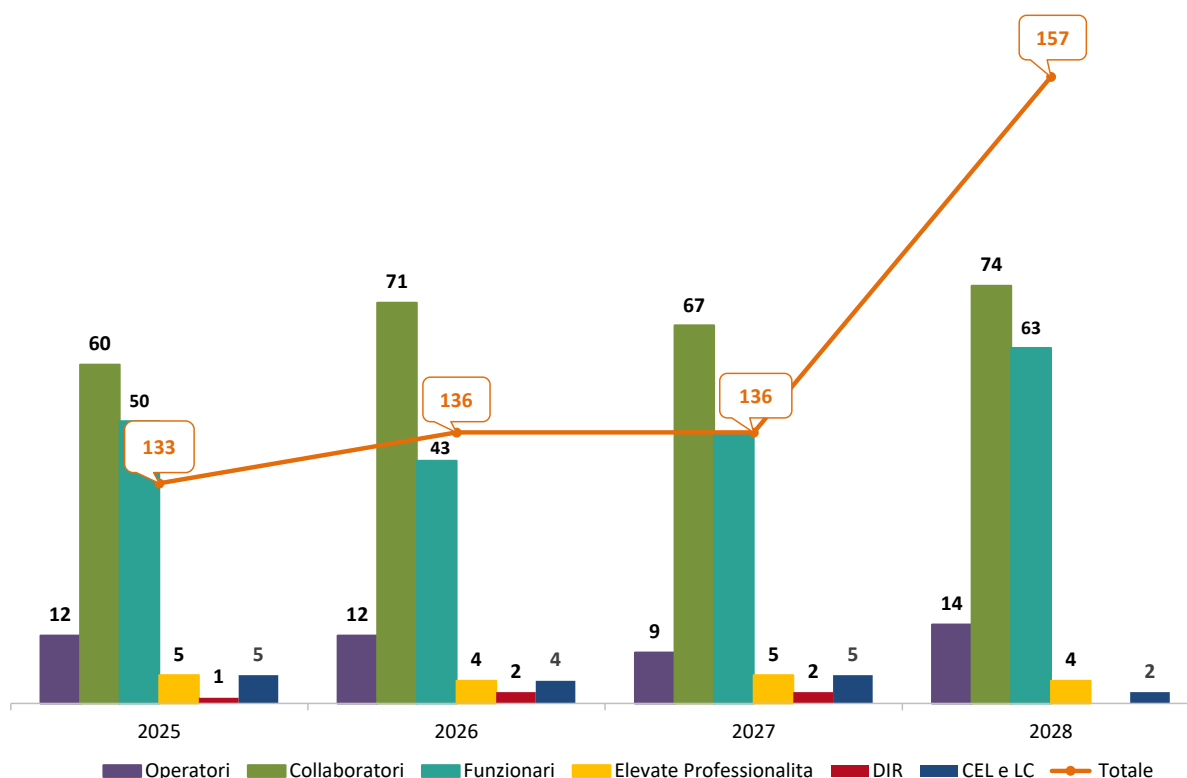


Figura 27 – Cessazioni Personale Tecnico-Amministrativo a tempo indeterminato

Fonte: Elaborazione dati di APOS Ufficio programmazione del personale a dicembre 2025.

Le cessazioni per limite d'età, per il periodo 2026-2028, corrispondono in media al 39% del totale delle cessazioni, quelle per altri motivi sono stimate rispetto alla media del triennio precedente. Tuttavia, si segnala che, nel 2025, la somma del personale uscito per limiti di età e quello dimissionario con età superiore ai 60 anni corrisponde al 62% delle cessazioni. Inoltre, il personale interessato da dimissioni precoci, ossia entro i 12 mesi dalla presa di servizio, nel triennio 2023 – 2025 corrisponde in media al 4% delle assunzioni, ossia 10 unità all'anno. L'andamento del fenomeno risulta in calo.

Di seguito il trend della composizione del personale in base all'ambito di attività: i dati sono espressi in FTE, la fonte è il progetto Good Practice⁴.

⁴ L'Ateneo di Bologna partecipa al progetto Good Practice, coordinato a livello nazionale dal MIP - Politecnico di Milano, che ha come obiettivo la misurazione delle prestazioni delle attività amministrativo-gestionali di supporto nelle università italiane. Il processo di rilevazione di efficienza avviene all'interno di ciascun Ateneo coinvolgendo tutte le strutture dell'Amministrazione generale e periferiche (dipartimenti, scuole e altre strutture). Per ogni unità di personale tecnico-amministrativo, si rileva la percentuale di tempo dedicata (Full Time Equivalent, FTE) rispetto a un set definito di servizi/attività. Vengono mappati gli FTE di tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e complessivamente a oggi sono rilevati 53 servizi amministrativi di supporto raggruppati in 5 macro aggregati.

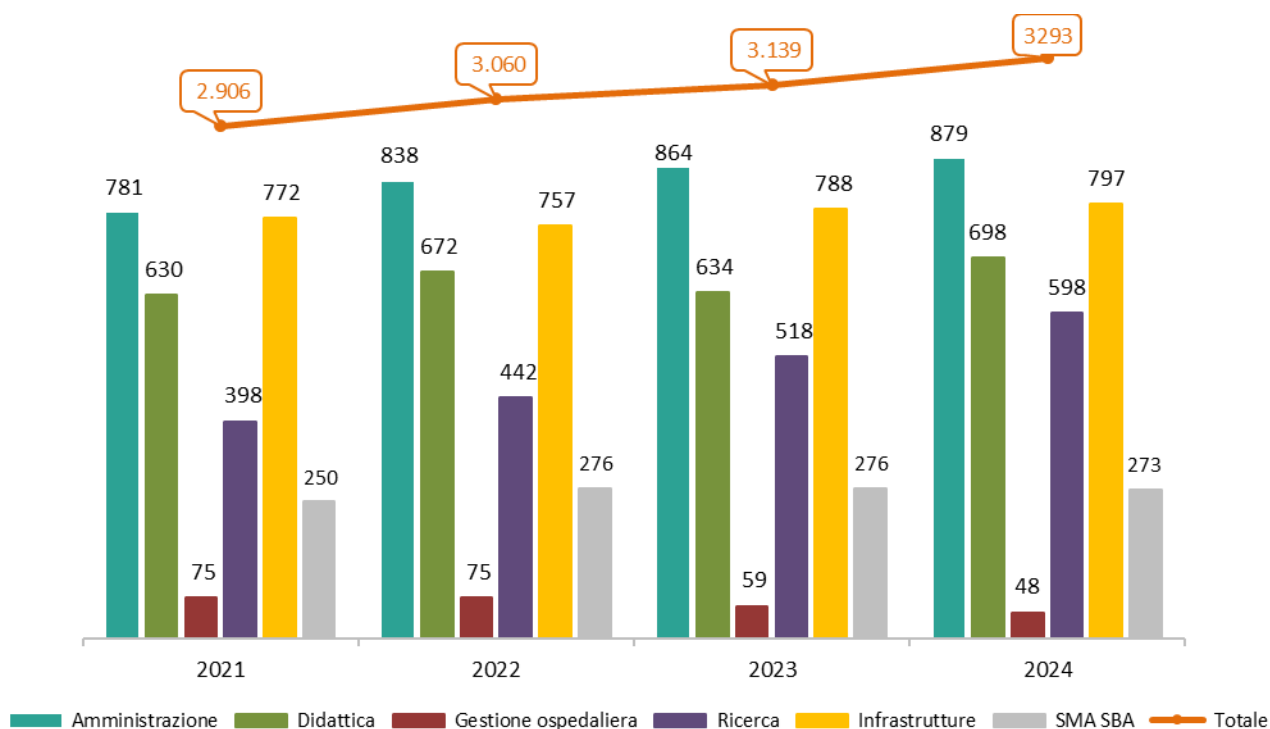


Figura 28 – Serie storica consistenza Personale Tecnico-Amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2025 su dati 2024. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.

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

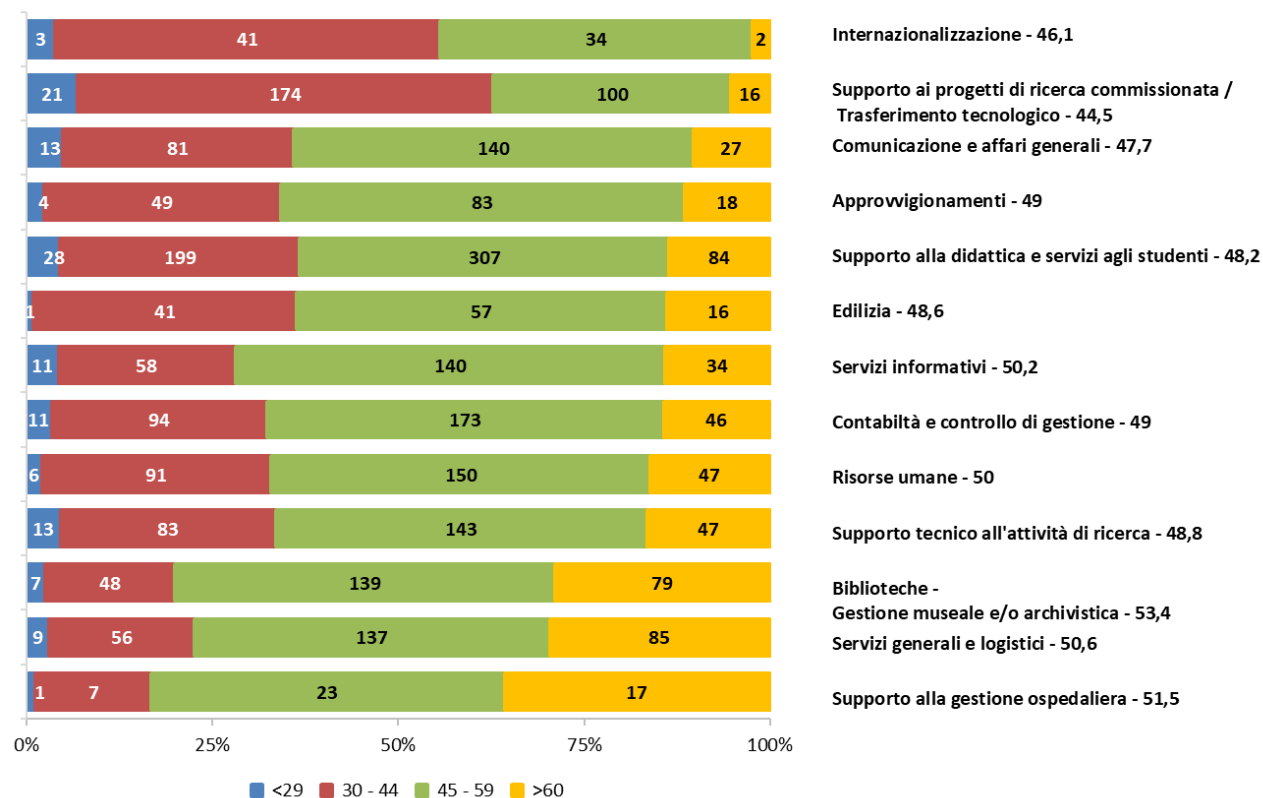


Figura 29 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età

Fonte: Dati consistenze da rilevazione di efficienza progetto Good Practice, ultima rilevazione disponibile anno 2025 su dati 2024. I dati della consistenza considerano il totale degli FTE rilevati, sia personale con contratto a tempo indeterminato che determinato.

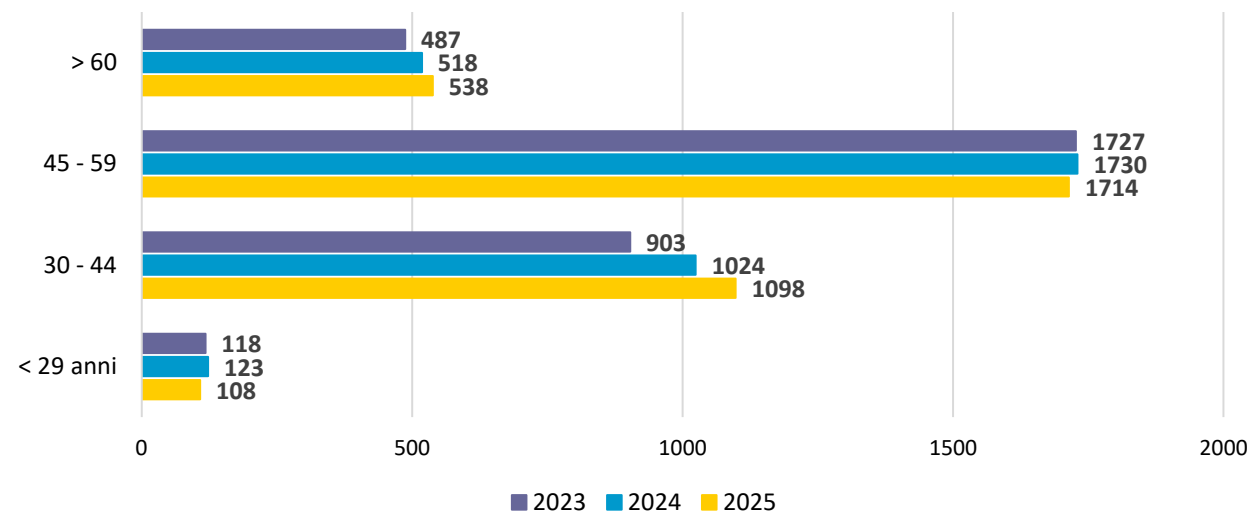


Figura 30 - Serie storica della composizione del personale per fasce di età

Fonte: Data Warehouse di Ateneo – al 31.12.25

Le linee di indirizzo della programmazione del personale tecnico-amministrativo 2026 – 2028 tengono in considerazione i vincoli di bilancio sopra descritti e sono coerenti con gli obiettivi del Piano Strategico 2022 – 2027, in particolare con l'obiettivo 26 - *Valorizzare il merito nel reclutamento e nelle progressioni di carriera* e 32 - *Valorizzare il ruolo delle persone come capitale umano su cui investire in un sistema circolare virtuoso*.

La rilevazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo, aggiornata nel corso del 2025, ha visto una riduzione complessiva delle richieste del 20% rispetto all'anno precedente, soprattutto negli ambiti di attività oggetto di reclutamento nello scorso triennio (acquisti, didattica, ricerca). Permane la necessità di consolidare l'organico in relazione ai volumi di attività e all'erogazione dei servizi.

Considerato quanto sopra si propongono i seguenti indirizzi.

- Prevedere un **equilibrio** tra le esigenze di **mantenimento dei buoni livelli di servizio e le esigenze di potenziamento** di ambiti e nuove professionalità, a supporto delle spinte progettuali.
- Rispondere alle esigenze di consolidamento delle attività del **Piano Strategico** pluriennale anche attraverso l'assunzione di innovative figure professionali.
- Supportare le azioni conclusive dei progetti del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**. La programmazione del personale terrà in considerazione **la presenza di funzioni legate ai progetti che subiranno una contrazione**.
- **Valorizzare il personale** dell'Ateneo, attraverso percorsi di ascolto, accompagnamento, inclusione, sviluppo e carriera, ma anche attraverso la leva delle progressioni tra le aree e l'incremento del fondo per il trattamento accessorio del personale contrattualizzato. In particolare, si segnalano:
 1. **monitoraggio e affiancamento neoassunti**. Dal 2024 il processo di *onboarding*, finalizzato a offrire strumenti utili a un buon inserimento professionale e di socializzazione all'interno della comunità universitaria, prevedere oltre ad un ciclo di incontri, due colloqui individuali (uno a sei e uno a dodici mesi dall'assunzione) e la somministrazione di questionari, per valutare l'inserimento e prevenire le dimissioni precoci (*retention*). Nel corso del triennio si proseguirà con l'introduzione verrà della figura del *tutor* per ruoli specifici.
 2. **progetto di monitoraggio del personale in pre-pensionamento**. Nel triennio verrà progettato e implementato un percorso dedicato al personale prossimo alla quiescenza. Il progetto si propone di effettuare un'analisi del grado di soddisfazione del percorso di carriera del dipendente in uscita dall'Ateneo e di offrire un momento dedicato alla mappatura del know-how e delle competenze chiave del ruolo che si sta per lasciare, al fine di evidenziare le modalità più efficaci di condivisione delle conoscenze maturate, in ottica di *age management*, e stimolare riflessioni in vista dell'uscita dall'organizzazione e verso l'ingresso in una nuova fase della vita.
 3. **progressioni tra le aree**. Nel 2026 e nel 2027 verrà completata la programmazione delle progressioni del triennio 2025 – 2027, per un totale complessivo di 106 progressioni (25 per Elevata professionalità, 71 per Funzionari e 10 per Collaboratori)
 4. **incremento del fondo per il trattamento accessorio**. L'Ateneo ha già usufruito, e coerentemente con le risorse disponibili, continuerà a farlo, della possibilità, prevista

sia dal DM 795 del 26 giugno 2023 che dalla Legge di bilancio 2025 n. 207 all'art. 1 comma 832, di riservare una quota di punti organico e relative risorse finanziarie per integrare i fondi per il salario accessorio del personale tecnico-amministrativo e dirigente.

In continuità con il precedente PIAO, vengono confermati:

- il **ricorso residuale alle assunzioni con contratto a tempo determinato**. In coerenza con le linee di indirizzo dei precedenti PIAO, nel Bilancio di previsione 2026- 2028 non sono state previste risorse proprie per l'attivazione di contratti a tempo determinato. Tale tipologia contrattuale verrà utilizzata in risposta a esigenze organizzative e di incremento dei volumi di attività strettamente collegate alla numerosità dei progetti di ricerca;
- un **graduale piano di internalizzazione di alcuni servizi** precedentemente affidati all'esterno, in particolare nell'ambito delle professionalità informatiche e dei servizi di accoglienza e gestione degli spazi, in coerenza con i principi di economicità ed efficienza dell'azione amministrativa.

I **principali profili** oggetto della programmazione riguarderanno i seguenti aggregati di famiglie professionali: gestione e sviluppo dei servizi informatici, ICT e strategie di transizione digitale; gestione, sviluppo e organizzazione delle risorse umane; gestione risorse economico-finanziarie e patrimoniali; gestione logistica e facility; sicurezza, sanità e salute sul lavoro; approvvigionamento di beni e servizi; servizi bibliotecari, archivistici e museali; servizi amministrativi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione; servizi agli studenti; comunicazione interna ed esterna; supporto al funzionamento dell'Istituzione, agli Organi, alla governance e alla pianificazione; servizi tecnico-scientifici di supporto e i collaboratori esperti linguisti. Nel triennio 2026-2028 è prevista anche l'assunzione di 3 nuovi dirigenti in coerenza con il turnover.

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

Inserirei anche la necessità di aggiornare i sistemi di reclutamento sulla base della rapida evoluzione del mondo del lavoro e della necessità di intercettare competenze e conoscenze di gestione di moderni sistemi di IA.

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

Modello per competenze di Ateneo

Nel 2024 è stato avviato un progetto pluriennale, in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), per definire i modelli di competenze tecniche e trasversali del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo.

Il progetto nasce dall'esigenza di mettere in relazione le strategie organizzative con le caratteristiche individuali delle persone, al fine di gestire e monitorare tutti i processi legati alla gestione del personale. L'obiettivo è creare uno schema strutturato delle competenze tecniche e trasversali necessarie per lavorare con efficacia in un'organizzazione, articolato tramite indicatori comportamentali osservabili e che verrà progressivamente integrato nei processi di individuazione del fabbisogno di personale, reclutamento e selezione, formazione, sviluppo di carriera, valutazione della performance e sviluppo organizzativo.

Il progetto è legato all'attuazione dell'obiettivo O.32 del Piano Strategico 2022-2027 «Valorizzare il ruolo delle persone come capitale umano su cui investire in un sistema circolare virtuoso», e risponde alle indicazioni nazionali sul rafforzamento delle competenze comportamentali nella Pubblica Amministrazione, in relazione al Decreto del Ministro per la PA del 28/6/2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PA.

Di seguito sono descritte le principali fasi del progetto.

Definizione degli aggregati di famiglie professionali

Prima di avviare la riflessione sulle competenze sono state classificate e professionalità presenti in Ateneo. A tal fine sono state individuate le funzioni principali svolte dal personale tecnico amministrativo (logistica, gestione risorse umane, servizi agli studenti, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, etc.) e sono stati definiti 14 aggregati di famiglie professionali, composti da persone che svolgono funzioni omogenee.

Modelli di competenze comportamentali

Per la definizione dei modelli di competenze, si è deciso di partire dalle competenze comportamentali, in quanto trasversali ai ruoli e ai contesti, non legate ad una specifica professione. Inoltre, esse favoriscono una cultura e un linguaggio condivisi e risultano più stabili rispetto alle competenze tecniche.

Attraverso un ampio coinvolgimento del personale attraverso dei focus group, sono stati definiti il "Modello di competenze comportamentali dei dirigenti dell'Università di Bologna" e il "Modello di competenze comportamentali del Personale Tecnico Amministrativo dell'Università di Bologna". Per il personale dirigenziale sono state individuate 9 competenze comportamentali, mentre per il personale tecnico amministrativo sono state individuate 12 competenze comportamentali che coprono diverse aree: cognitiva, manageriale, realizzativa, relazionale e di self management.

Ogni competenza è stata declinata attraverso una serie di indicatori comportamentali differenziati in base ai livelli di autonomia e responsabilità.

Modello di competenze Dirigenti UniBo



Elaborazione SNA-UniBo da «Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica», DM 28 settembre 2022, luglio 2024

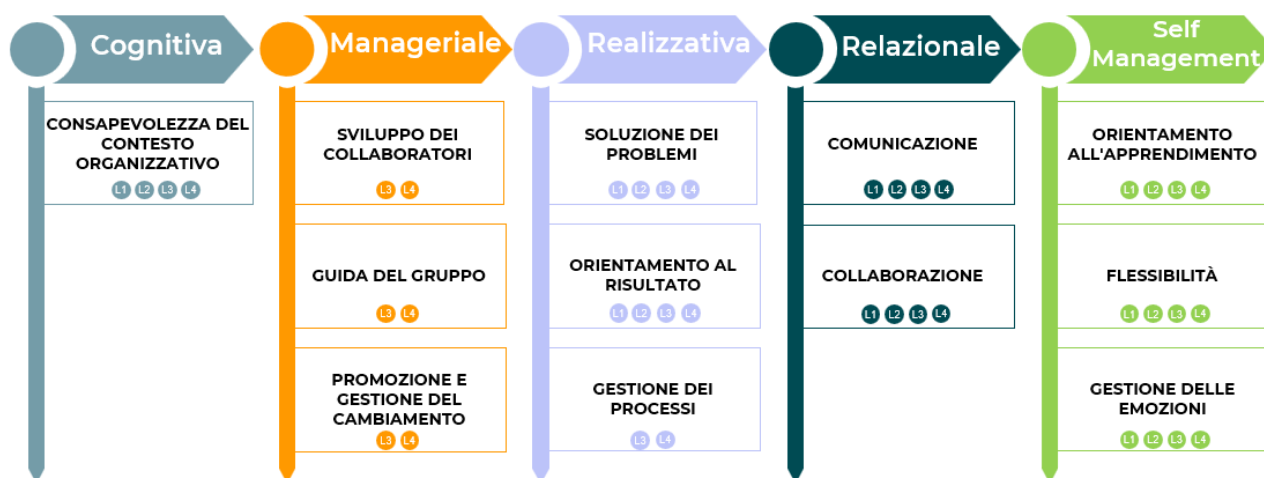
5



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Modello competenze comportamentali PTA UniBo



17



SNA



Figura 31 – modello delle competenze SNA per Dirigenti e Personale Tecnico Amministrativo

Al momento della stesura del presente documento è in corso un meccanismo di validazione del modello, attraverso un questionario rivolto a tutto il personale, basato su tre dimensioni: l'importanza della competenza rispetto al ruolo, il livello di possesso percepito dal dipendente e la frequenza di utilizzo.

Modelli di competenze tecnico-specialistiche

Nel 2025 è stato avviato un percorso per mappare le competenze tecnico-specialistiche che, a differenza delle competenze comportamentali, sono specifiche e differenziate per ciascun profilo

professionale. Vista la numerosità degli aggregati di famiglie professionali e dei ruoli, è stato avviato un progetto pilota con un gruppo professionale, quello dei servizi tecnico scientifici di supporto. Il metodo utilizzato prevede un ampio coinvolgimento del personale attraverso incontri, focus group, interviste, esercitazioni, risposta a questionari strutturati e fasi di validazione. Nel triennio 2026-2028 si prevede di continuare con la definizione dei modelli di competenze tecnico-specialistiche.

3.3.5 Formazione del personale

L'Università di Bologna promuove lo sviluppo organizzativo e del proprio capitale umano attraverso un significativo investimento nella formazione del personale. Nel 2026 il budget per la formazione ammonta a euro 707.300,00⁵, mentre la previsione su base triennale è di euro 2.161.900. A questo importo si aggiungono 80.000 euro specificatamente destinato alla formazione in ambito acquisti, così come previsto dalle opzioni di spesa previste dal vincolo 20% del 2% fondo incentivi.

Nel triennio 2026-2028, coerentemente alle strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, nonché a quanto definito dal DL 80/2021, art. 6 lettera b, la pianificazione delle attività formative sarà fortemente orientata al perseguimento degli obiettivi formativi finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito di impiego. A fronte della sua forte vocazione internazionale, l'Ateneo mira anche ad incrementare le competenze linguistiche del proprio personale. Attenzione viene anche data all'accrescimento delle conoscenze e competenze in ambito inclusione, pari opportunità, benessere lavorativo.

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

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

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

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

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

⁵ L'importo riportato è esclusivamente quello in capo all'Area del Personale.

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

dell'amministrazione attraverso il canale digitale e il sistema pagoPA; conoscere i principi che guidano l'erogazione dei servizi on-line, tra cui il concetto di interoperabilità.

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

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

Per quanto riguarda il tema della **sicurezza informatica**, si evidenzia che con l'emanazione del Decreto NIS, è entrata in vigore in Italia la nuova normativa europea *Network and Information Security* (Direttiva **NIS 2**) che mira a garantire l'aumento del livello di sicurezza informatica di Aziende e Pubbliche Amministrazioni all'interno dell'Unione Europea. L'Ateneo di Bologna è stato inserito, insieme ad altre 37 università, nel perimetro NIS, in base al livello strategico delle attività di ricerca. Tra le misure da adottare è prevista la formazione del personale volta all'acquisizione delle conoscenze e competenze per svolgere compiti di carattere generale tenendo conto dei rischi di cybersecurity. Nel 2026 sarà pertanto definito un piano di formazione in materia di sicurezza informatica del personale, ivi inclusi gli organi di amministrazione e direttivi. Il piano, che dovrà essere approvato dagli Organi amministrativi e direttivi, prevederà:

- formazione per Organi di governo e figure con ruoli direttivi
- formazione diffusa per tutto il personale
- formazione avanzata per figure professionali che svolgono attività a rischio su sistemi informativi

Per quanto riguarda le tecnologie emergenti, l'Ateneo promuove la formazione per favorire le conoscenze base e l'uso consapevole dell'**Intelligenza Artificiale generativa**, tenuto conto delle linee guida di Ateneo in materia. A tal fine, si intende dare seguito alla formazione avviata nel 2025, promuovendo seminari diffusi sui principali aspetti connessi all'uso dell'AI (es. sicurezza dei dati, *copyright*, uso dei prompt, uso degli strumenti di AI disponibili in Ateneo) e formazione specifica per particolari gruppi/famiglie professionali.

➤ **Ambito manageriale e trasversale.**

L'evoluzione del sistema di misurazione e di valutazione della performance e la diffusione del lavoro da remoto comportano un vero e proprio cambiamento culturale nella sfera della gestione, da accompagnare con il rafforzamento delle competenze di leadership, in chiave di sviluppo del personale assegnato, e di gestione e organizzazione del lavoro che devono essere ancor più

orientati al miglioramento della performance. Ciò considerato, l'Ateneo individua prioritarie le seguenti competenze in ambito gestionale e trasversale per i profili professionali indicati, rispetto cui prevede una programmazione annuale:

- conoscere l'evoluzione del sistema di valutazione e misurazione della performance di Ateneo, le diverse fasi del processo di valutazione individuale, le figure coinvolte e gli strumenti adottati, con attenzione alle aree di comportamento oggetto di osservazione, alla scala di valutazione e all'uso consapevole del feedback come strumenti atti a promuovere lo sviluppo del personale e il miglioramento della performance – personale interessato: nuovi responsabili di struttura, nuovi responsabili gestionali;
- conoscere i processi di pianificazione strategica e programmazione operativa all'interno dell'Ateneo e gli strumenti e le metodologie di pianificazione e programmazione basate sugli obiettivi, comprendendo il meccanismo di declinazione ("cascading") degli obiettivi lungo i diversi livelli dell'organizzazione: tutto il personale t.a.
- capacità di leadership: saper agire il ruolo di responsabile come facilitatore di processi, promotore di *engagement* ed *empowerment* dei collaboratori e dell'intero team, anche in considerazione dei cambiamenti introdotti dalle nuove forme di lavoro flessibile e di contesti che prevedono simultaneamente lavoratori in presenza, in telelavoro, in lavoro agile, o dislocati su più sedi – Personale interessato: personale con incarico di responsabilità gestionale, con particolare attenzione a coloro che hanno attivato un accordo di lavoro agile nell'ultimo anno (non ancora formato);
- conoscere i principi per una gestione efficace delle relazioni e della comunicazione, con particolare attenzione alla comunicazione a distanza mediata dalle tecnologie digitali al feedback e alla gestione funzionale delle riunioni tenuto conto dei diversi contesti e modalità (sincrone e asincrone); – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale che ha attivato nell'ultimo anno un accordo di lavoro agile (non ancora formato in tale ambito);
- gestione del tempo e organizzazione del lavoro – personale interessato: personale tecnico amministrativo, con priorità per il personale che ha attivato nell'ultimo anno un accordo di lavoro agile (non ancora formato in tale ambito).

Inoltre, in considerazione degli esiti dell'indagine Stress lavoro correlato che ha fatto emergere fattori di rischio legati al carico di lavoro e all'intensità lavorativa in alcuni gruppi professionali con incarico di responsabilità gestionale, si è inteso promuovere tra gli stessi:

- la comprensione del concetto di *performance* adattiva e sostenibile, che accosta la tensione verso i risultati al benessere individuale e organizzativo, ponendo attenzione alla sostenibilità nel tempo;
- la capacità di affrontare situazioni ad alta intensità emotiva e cognitiva, applicando strategie di *coping problem-focused*, *emotion-focused* e sociali, mantenendo equilibrio e capacità decisionale anche sotto pressione;
- l'esercizio una *leadership* sostenibile, guidando i collaboratori bilanciando orientamento al risultato e cura del benessere, favorendo resilienza, coesione e la prevenzione degli effetti negativi della fatica sul gruppo di lavoro.

Il progetto prevede l'erogazione (in presenza) di 5 edizioni tra fine 2025 e giugno 2026 con il coinvolgimento del personale con incarico di responsabilità gestionale che lavora in ambito amministrativo e afferisce ai dipartimenti e all'area Service Area Medica (per ruoli assimilabili a quelli dei dipartimenti). Una edizione potrà inoltre essere rimodulata per i ruoli dirigenziali, sempre nel corso del 2026. A seguire verrà valutata l'estensione del progetto ad altri gruppi professionali, sempre in considerazione degli esiti dell'indagine SLC e/o di processi di riorganizzazione e cambiamento con impatto su determinate figure/ruoli professionali o unità organizzative.

Si richiama, inoltre, il “Modello di Competenze Comportamentali del Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Bologna” realizzato in collaborazione con la Scuola Superiore di Amministrazione (SNA), già descritto in Figura 31. Il “Modello” restituisce una mappa delle abilità trasversali riconosciute essenziali per il lavoro quotidiano di tutto il personale t.a., indipendentemente dal ruolo specifico e costituisce uno strumento comune per le diverse funzioni dedite allo sviluppo del personale (selezione, mobilità, valutazione, formazione, sviluppo di carriera), in linea con il framework elaborato dalla SNA e parte integrante del Decreto del Ministro per la PA del 28/6/2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. L'indagine, attualmente in corso, avviata con il coinvolgimento di tutto il personale t.a., intende rilevare, per ciascuna competenza comportamentale la personale percezione rispetto a tre aspetti fondamentali: importanza (quanto è rilevante nel proprio lavoro); possesso (il proprio livello di padronanza); frequenza di utilizzo (quanto è utilizzata nelle proprie attività lavorative). L'indagine consentirà di individuare le competenze da consolidare o sviluppare attraverso un apposito piano formativo pluriennale.

Per lo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali si prevedono quindi attività diversificate, con un numero di destinatari per lo più contenuto (da 10 a 25 pp per edizione). Le metodologie didattiche utilizzate, pur potendo prevedere sezioni teoriche, prediligono modalità di apprendimento attive, incentrate sul fare e sull'interazione (es. esercitazioni pratiche, simulazioni, lavori di gruppo). Gruppi professionali o singole unità di personale, particolarmente sollecitati dal cambiamento oppure di recente ingresso in ruolo, sono inoltre coinvolti in percorsi di *coaching* individuale o di gruppo o in percorsi costruiti “su misura” con obiettivi di sviluppo volta per volta concordati.

È inoltre in corso di definizione e approfondimento per l'avvio nel 2026 di un progetto di Formazione volontariato costituito da attività esperienziali utile allo sviluppo delle *soft skills* e al consolidamento di alcune delle 12 competenze individuate nel progetto di mappatura competenze Unibo-Sna.

- **Ambito linguistico**, con l'obiettivo di diffondere tra il personale un livello intermedio di conoscenza della lingua inglese (B1/B2), favorendo al contempo il mantenimento delle competenze acquisite, sia attraverso percorsi formativi proposti in modalità sincrona, sia tramite piattaforma on line che consente la formazione di tutto il personale per diversi livelli di competenza, anche per altre lingue europee oltre all'inglese (tedesco, spagnolo, francese). Viene valorizzato il multilinguismo anche attraverso corsi in collaborazione tra le sedi di UnaEuropa e corsi di intercomprensione linguistica. È altresì previsto il potenziamento dell'inglese in ragione dei diversi ambiti professionali in cui è impiegato il

personale (inglese specialistico), attraverso corsi e attività apposite, progetti di mobilità all'estero, staff week e job shadowing. Vengono introdotte attività finalizzate all'acquisizione di soft skill in ambito comunicativo in inglese (es: public speaking, presentazioni in power point). Viene, inoltre, favorito il conseguimento o il mantenimento di un livello di conoscenza avanzata della lingua inglese, con particolare attenzione alle figure professionali coinvolte nello sviluppo di progetti europei. La grande maggioranza delle attività suindicate è organizzata e co-progettata internamente attraverso la collaborazione di APOS ed il CLA.

- **Ambito anticorruzione e trasparenza.** Le iniziative formative in ambito di prevenzione della corruzione, trasparenza ed etica, mirano a diffondere tra tutto il personale una cultura civica ed etica, promuovendo comportamenti responsabili e consapevoli in coerenza con le finalità pubbliche dell'Ateneo. Hanno inoltre l'obiettivo di aggiornare le competenze avanzate e specifiche del personale che ricopre funzioni specialistiche in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso generalizzato (FOIA), nonché di sviluppare competenze mirate e differenziate in relazione ai diversi processi di lavoro esposti a potenziali rischi corruttivi nei quali il personale opera (per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo 2.3.9. Le metodologie didattiche utilizzate, diversificate in funzione dei destinatari e degli obiettivi formativi, comprendono la formazione in modalità e-learning e lezioni frontali, sia in presenza sia online, eventualmente accompagnate dall'analisi di casi tratti da concreti contesti di lavoro.
- **Ambito tecnico-specialistico.** Lo sviluppo delle competenze in ambito tecnico specialistico per le diverse famiglie professionali ed ambiti di attività è promosso sia centralmente sia dalle Strutture, con particolare attenzione ai processi e ai servizi da esse presidiati. Secondo modalità consolidate da anni, le Strutture promuovono percorsi di formazione progettati ed erogati internamente, spesso con docenti individuati tra il personale, e attività di formazione acquistate esternamente, con particolare attenzione a ruoli e figure professionali molto specialistiche e poco numerose. Le strutture maggiormente coinvolte presentano appositi piani formativi elaborati sulla base dei fabbisogni rilevati e delle risorse disponibili: le attività sono svariate e ampiamente differenziate per metodologia didattica, a seconda delle finalità, degli obiettivi e della numerosità dei destinatari.

Si evidenziano, in particolare, i seguenti ambiti di competenze a carattere tecnico-specialistico rispetto cui viene assicurata formazione e aggiornamento continuo:

- **Contabile e fiscale** – in continuità con gli anni precedenti, è assicurata la formazione su contabilità base e sulle diverse funzionalità del sistema U-GOV con particolare attenzione al personale neoassunto o comunque impiegato in ambito contabile senza avere seguito percorsi formativi adeguati. Prosegue, inoltre, la formazione avviata nel 2024 sulla contabilità ACCRUAL, erogata tramite la piattaforma del MEF e rivolta al personale individuato dell'Area Finanza e Contabilità, che nel 2025 è stata arricchita con i moduli sugli standard contabili ITAS, ampliando e completando il Quadro Concettuale di riferimento. L'obiettivo è consentire una rendicontazione più trasparente, coerente e patrimoniale.
- **Approvvigionamento di beni, servizi e lavori** – In tale ambito è predisposto annualmente uno specifico piano di attività formative, tenuto anche conto anche dei requisiti formativi richiesti nel monitoraggio ai fini dell'accreditamento

dell'Ateneo come stazione appaltante. Il piano è comprensivo di attività per il personale neoassunto impiegato in ambito acquisti.

- **Giuridico normativo** – È assicurato l'aggiornamento continuo in materia giuridico-normativa sia in riferimento alla formazione obbligatoria trasversale per tutti i profili di Ateneo in ambito di protezione dati personali (al momento sono attivi due corsi in e-learning uno per il personale TA e uno per docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti e collaboratori che sono in fase di revisione) sia in riferimento alle necessità dei diversi settori professionali quali ad esempio formazione base relativamente a contenuti di interesse diffuso (es. procedimento amministrativo e redazione degli atti e provvedimenti, ...) oppure legate ai ruoli (formazione per avvocati, giornalisti, auditor...), è data, inoltre, continuità alla formazione sulle "tipologie di lavoro autonomo e relativa gestione economico e fiscale dei compensi" e alla "formazione sul funzionamento degli Organi Collegiali" per il personale amministrativo dei dipartimenti (con attenzione a quello di nuova assunzione).
- **BIM** – (Building, Information, Modeling: insieme delle tecnologie, delle metodologie e delle procedure che consentono l'attuazione della digitalizzazione del processo delle costruzioni): In coerenza con il quadro normativo previgente e con il rafforzamento introdotto in materia dal D.Lgs. 36/2023 e successivi correttivi, come dettagliatamente disciplinato all'art. 43 e all'allegato I.9 del menzionato disposto normativo, prosegue e si consolida l'attività di aggiornamento e formazione specialistica del personale, con riferimento ai ruoli individuati dalla normativa tecnica UNI di riferimento.
- **Biblioteconomico** – È assicurato un piano formativo dedicato al personale impiegato in ambito biblioteconomico.
- **Finanziamenti competitivi per la ricerca** – È previsto l'aggiornamento continuo del personale che ricopre il ruolo di research manager sia la formazione volta a favorire l'inserimento del personale neoassunto, impiegato nei servizi a supporto della ricerca.
- **Informatico** per il personale tecnico che opera nell'IT.
- **Servizi a supporto della didattica** – È previsto l'aggiornamento continuo del personale impiegato nei servizi a supporto della didattica e la formazione in entrata per il personale neoassunto. Il piano formativo include specifiche azioni formative per i Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).
- **Tecnico scientifico** – per il personale impiegato nelle filiere tecniche dei dipartimenti a supporto, per i diversi ambiti disciplinari, della didattica e della ricerca. Si evidenzia che a partire dal 2023 è elaborato in sinergia tra le diverse Strutture dipartimentali un piano annuale per la formazione continua del personale delle filiere tecniche dei laboratori.
- **Altri** ambiti specialistici di settore.

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

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

- **Ambito pari opportunità, benessere, inclusione e responsabilità sociale.** Ogni anno, in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità – CUG, vengono proposte attività seminariali su tematiche connesse al benessere lavorativo, all'inclusione, alle pari opportunità, alla violenza contro la donna, rivolte a tutto il personale dell'Ateneo; mentre un seminario in particolare è specificatamente rivolto ai ruoli di responsabilità. I temi per il 2026 e gli anni a seguire saranno individuati tenuto conto del prossimo piano di azioni positive che proporrà il CUG, di recente rinnovo (per le attività 2026 si veda Allegato 5.7).

L'Ateneo, tenendo in considerazione gli obiettivi del Piano strategico e le politiche di inclusione auspiccate dal Codice Etico, ha, inoltre, previsto per il biennio 2025-2027 un'attività formativa programmata in 10 edizioni, per tutto il personale che opera nei servizi di front office dedicati alla comunità studentesca, con particolare attenzione a: studenti in difficoltà di carriera, studenti in transizione di genere con carriera alias, studenti che hanno subito violenza. L'iniziativa ha la finalità di condividere coi partecipanti stili e modelli relazionali, portando la riflessione sul ruolo dell'operatore/ice di front office a sostegno del/la studente/ssa in difficoltà, anche grazie la conoscenza dei servizi di Ateneo e della rete dei professionisti a disposizione nei vari ambiti.

È prevista l'erogazione di un seminario sull'utilizzo dei congedi parentali da parte dei dipendenti padri (iniziativa prevista nel Gender Equality Plan) per il personale T.A.

La prevenzione delle molestie (incluse quelle di genere) è stata equiparata alle misure generali di tutela previste dall'art. 15 del D. Lgs. 81/08 in seguito ad una recente modifica al decreto apportata dalla Legge 198 del 29/12/2025. Tenuto conto quindi della necessità di programmazione di misure di prevenzione di condotte violente o moleste, si intende dare evidenza alle misure già in essere in Ateneo (Consigliera di Fiducia, Sportelli universitari contro la violenza di genere, Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie morali e sessuali e il loro contrasto, Codice Etico e di Comportamento, Azioni previste dal Piano di uguaglianza di genere 2025-2027, ecc...) e successivamente delineare un processo di valutazione che miri ad individuare ulteriori interventi migliorativi. A tal fine, ferma restando la stretta collaborazione con gli altri settori pertinenti, il CUG intende rafforzare l'interlocuzione e il coordinamento con ABESS – Area Benessere, Salute e Sicurezza e, in particolare, con il relativo Ufficio Formazione Sicurezza per i profili di competenza.

È stato progettato ed avviato a dicembre 2025 un innovativo percorso di “formazione al pensiero” aperto a tutta la comunità di Ateneo sui temi di responsabilità sociale dell'agire organizzativo, sulla centralità della persona e sostenibilità ambientale. A partire da due rappresentazioni teatrali (una su Camillo Olivetti e una sulle attività degli operai delle Officine Grandi Riparazioni contro l'amianto killer) e dalla visione del Docufilm su Edo Ansaloni, l'obiettivo è quello di portare la riflessione su come le organizzazioni complesse

contemperino una pluralità di interessi, spesso divergenti, e su come l'attenzione alle persone porti senso di utilità e appartenenza.

- **Ambito transizione ecologica.** L'Ateneo propone a tutto il personale TA e CEL il percorso e-learning presente sulla piattaforma Syllabus della Funzione Pubblica.

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

L'Ateneo promuove l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del proprio personale.

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

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

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

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

B) La Formazione del Personale Docente e Ricercatore

Il personale docente è coinvolto in formazione insieme al personale tecnico-amministrativo sugli ambiti richiamati espressamente dalla normativa (es. protezione dei dati personali, prevenzione della corruzione, trasparenza ed etica e salute e sicurezza) oltre che su contenuti innovativi e di rilievo organizzativo complementari allo sviluppo professionale del personale tecnico-amministrativo o legati al ruolo di responsabilità gestionale in capo a direttori di dipartimento o di altre strutture (es. sistema della performance e di valutazione). Inoltre, la formazione riguarda tematiche funzionali alla condivisione dei valori dell'Organizzazione (es. pari opportunità, benessere, inclusione, trasformazione digitale ed ecologica).

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

- **Formazione per neoassunti:** azioni dedicate ad accogliere e accompagnare il personale

docente e ricercatore di nuova assunzione al fine di costruire una maggiore consapevolezza del contesto organizzativo e dei servizi a supporto della didattica, della ricerca, della terza missione e del sistema di valutazione e qualità, unitamente alla conoscenza dei principi e dei valori dell'Ateneo.

- **Informazione e formazione su temi relativi alla ricerca e alla terza missione**, tra cui si evidenziano tematiche in ambito di progettazione europea tecnologie "*dual use*", gestione dei dati della ricerca, cultura dell'imprenditorialità, protezione e valorizzazione della ricerca, partecipazione a enti e centri.
- **Informazione e formazione sul sistema di valutazione e qualità**, Nel 2026 sarà erogato un percorso formativo sulla qualità della ricerca e della terza missione rivolto ai giovani ricercatori.
- **Formazione linguistica**, organizzata dal CLA, che prevede corsi di potenziamento di livello avanzato Language Empowerment for Academics (LEA) e corsi rivolti ad una utenza che fa ricerca con un focus particolare sull'academic writing, Academic English Skills (AcES).
- **Formazione per direttori di dipartimento**
 - **percorso per direttori neoletti** sulle prerogative di ruolo e di accompagnamento alla conoscenza di tematiche e di servizi di interesse per la figura del direttore di dipartimento.
 - **servizio di coaching in via sperimentale**, che sarà avviato nel 2026 per supportare lo sviluppo delle competenze trasversali utili all'esercizio del ruolo, con particolare attenzione alle competenze relazionali e di leadership in contesti complessi.
- **Formazione sui temi della rappresentanza dell'università** nei consigli o assemblee delle partecipate di Ateneo, rivolta ai docenti e ricercatori, nonché prorettori e delegati, interessati.
- **Formazione specifica per docenti del Dimevet** che riguarda l'accesso agli atti, adempimenti e buone prassi per una migliore tutela giuridico-legale in ambito di prestazioni rese a terzi.

L'Ateneo, attraverso il recentemente costituito **Center for Teaching and Learning (CTL)**, realizzerà inoltre le seguenti attività in ambito di innovazione didattica e qualità della didattica, rivolte al personale docente:

- **Seminari di intelligenza artificiale generativa per la didattica**: workshops specifici per macroarea tematica (ambito medico, scientifico, umanistico, tecnologico e sociale) rivolti a tutti i docenti e ricercatori dell'Ateneo che mirano a fornire conoscenze e strumenti aggiornati, di taglio pratico per incentivare l'utilizzo della AI nella didattica.
- **Corsi di potenziamento per l'utilizzo della didattica blended**: trattasi di corsi brevi, che prevedono emissione di un open badge visibile nel profilo, rivolti a docenti e ricercatori finalizzati a promuovere la riprogettazione degli insegnamenti
- **Iniziative di faculty e organisational development**: queste sono iniziative variegate che prevedono corsi base rivolti a docenti neoassunti o neopromossi su applicativi e metodologie in uso nella didattica; corsi avanzati rivolti a quanti hanno già alcuni anni di esperienza e microcorsi rivolti a tutti coloro che fanno didattica frontale.

L'Ateneo intende inoltre rafforzare il raccordo a livello centrale delle diverse attività a carattere formativo per il personale docente e ricercatore, attualmente promosse da distinte strutture (Area del Personale, Area Ricerca, Area Innovazione, Centre for Teaching and Learning, Centro Linguistico di Ateneo), al fine di sistematizzare l'offerta formativa, valorizzare i percorsi già attivi e valutare eventuali integrazioni. Particolare attenzione sarà dedicata all'approfondimento di tematiche trasversali e di elevato valore, quali pari opportunità, diversity management e inclusione.

C) Obiettivi e risultati attesi

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

L'indicatore individuato riguarda il numero medio di ore di formazione fruite dal personale che, per il monitoraggio del 2027, dovrà essere almeno di 40 ore per il personale TA (34,3 nel 2024) e di almeno 10 per il personale docente e ricercatore (7,7 nel 2024).

Il target fissato per 2027 per il personale TA esprime la volontà dell'Ateneo di dare progressivamente applicazione alla Direttiva della Funzione Pubblica del 14.1.2025 che richiede un impegno formativo pro-capite di 40h/anno ovvero 1 settimana di formazione. Si specifica che, contestualmente, l'Ateneo sta promuovendo e diffondendo la formazione prevista nell'ambito del progetto Syllabus della Funzione Pubblica.

4 MONITORAGGIO

4.1 Processi e Modalità

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

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

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

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

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

Il **sistema di qualità interno**, integrato con il sistema della Performance, prevede un monitoraggio delle attività dei dipartimenti, dei corsi di studio e dei corsi di dottorato. Ciascuno di questi è inserito in un ciclo di autovalutazione e valutazione con delle fasi di riesame delle attività ben codificate, coinvolgendo una pluralità di attori: dipartimenti (con i rispettivi organi interni), corsi di studio e di dottorato, commissioni paritetiche docenti-studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione. Tutti questi processi sono supportati da reportistica ad hoc che unisce dati

interni all’Ateneo, certificati dal Data Warehouse, e dati esterni. Questi ultimi sono messi a disposizione da ANVUR e rielaborati internamente tramite una reportistica dinamica volta a facilitare la complessa attività di valutazione.

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

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

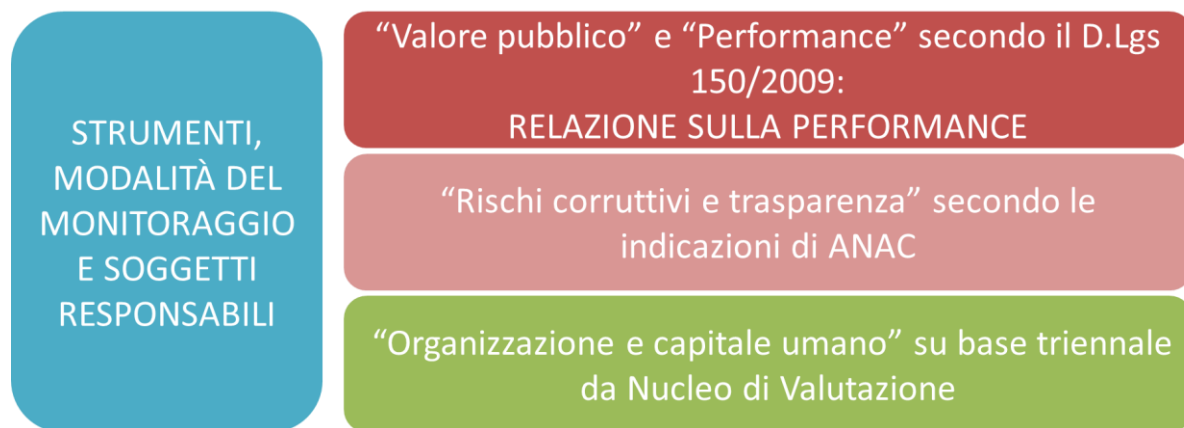


Figura 32 – Monitoraggio del PIAO

4.2 Strumenti

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

- rilevazioni effettuate da singoli uffici dell’Ateneo esterne agli applicativi gestionali;
- rilevazione della soddisfazione degli utenti (questionario Good 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);
- processi di valutazione Anvur e MUR (Dashboard ANVUR, risultati VQR).
- Applicativo Sprint Cineca per la definizione, il monitoraggio e la rendicontazione degli elementi di performance organizzativa assegnati a tutte le strutture di Ateneo.

5 Allegati

5.1 Scheda obiettivi Strategici e indicatori

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

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

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

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

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

5.4 Obiettivi di Performance organizzativa delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene l'elenco degli obiettivi operativi di I livello assegnati alle aree dirigenziali per il 2026 con relativi indicatori e target collegati a ciascun obiettivo del Piano Strategico.

5.5 Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti

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

5.6 Obiettivi di Performance Organizzativa delle strutture ex art. 26

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

5.7 Attività 2026 Piano delle Azioni positive

Attività 2026 promosso dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) ai sensi della Direttiva 2/2019 del Ministero della Pubblica Amministrazione.

5.8 Rischi corruttivi e Trasparenza - progettazione misure – obiettivi di performance

L'allegato contiene i risultati sintetici della gestione del rischio "corruttivo", la conseguente progettazione delle misure/obiettivi di performance per l'anno che si avvia (2026).

5.9 Rischi corruttivi e Trasparenza - Monitoraggio Obiettivi di performance 2025

L'allegato contiene la descrizione dell'obiettivo di performance contenuta nell'allegato 5.8 della sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO 2025-2027, a cui è stata aggiunta la colonna che riporta i risultati del monitoraggio.

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

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

5.11 Rischi Corruttivi e Trasparenza - Misure specifiche di contesto

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

6 Indice delle Figure

Figura 1 – Albero della Performance	8
Figura 2 – Budget Ateneo 2026 per ambito strategico (in mln di euro)	10
Figura 3 – Budget Ateneo 2026 al netto dei costi del personale: vista per strutture organizzative e ambiti strategici (mln di euro)	11
Figura 4 – Portatori di interessi.....	15
Figura 5 – Raggiungimento delle dimensioni trasversali degli obiettivi operativi.....	19
Figura 6 – Performance Organizzativa di Ateneo	19
Figura 7 – Schema fonti informative valutazione del Direttore generale	29
Figura 8 – Schema valutazione individuale dei Dirigenti.	30
Figura 9 – Modello di Mitigazione del Rischio di Permanenza del Personale	39
Figura 10 – Processo del Piano di Mitigazione	40
Figura 11 – Organigramma Amministrazione generale in vigore dal 01/01/2025	60
Figura 12 - Flusso richiesta Lavoro a Distanza	67
Figura 13– Forme di lavoro a distanza al 31/10/2025	68
Figura 14– Adesioni alle forme di lavoro a distanza per genere al 31/10/2025	68
Figura 15 – Adesioni alle forme di lavoro a distanza	68
Figura 16 – Composizione Lavoro Agile al 31/10/2025	69
Figura 17 – Telelavoro con vincolo di tempo al 31/10/2025	70
Figura 18 – Lavoro Satellitare	71
Figura 19 – Strumentazione per lavoro a distanza	72
Figura 20 – Trend tasso di assenze del personale tecnico amministrativo	74
Figura 21 – Rispondenti al questionario sul totale della popolazione.....	75
Figura 22 – Serie storica Personale Docente e Ricercatore	78
Figura 23 – Serie storica Personale Tecnico-Amministrativo	78
Figura 24 – Cessazioni Personale Docente e Ricercatore	81
Figura 25 – Trend della consistenza del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare	81
Figura 26 – Previsione delle cessazioni del Personale Docente e Ricercatore per area scientifico disciplinare	82
Figura 27 – Cessazioni Personale Tecnico-Amministrativo a tempo indeterminato.....	83
Figura 28 – Serie storica consistenza Personale Tecnico-Amministrativo per macro ambito di attività espressa in FTE.....	84

Figura 29 – Rappresentazione grafica della composizione degli ambiti di attività per fasce di età..	85
Figura 30 - Serie storica della composizione del personale per fasce di età	85
Figura 31 – modello delle competenze SNA per Dirigenti e Personale Tecnico Amministrativo.....	89
Figura 32 – Monitoraggio del PIAO	103

7 Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Scheda anagrafica.....	5
Tabella 2 – Valore Pubblico atteso.....	17
Tabella 3 – Dettaglio Indicatori di Monitoraggio dimensione trasversale “Semplificazione e miglioramento continuo”	23
Tabella 4 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo.	24
Tabella 5 – Indicatore Indennità Mensile Accessoria.	24
Tabella 6 – Fasce di indennità di risultato del Direttore generale.....	30
Tabella 7 – Livelli della retribuzione di risultato del personale dirigente.....	31
Tabella 8 – Formazione Anticorruzione e trasparenza 2025 (*dati provvisori)	46
Tabella 9 – Dipartimenti.....	55
Tabella 10 – Strutture di ricerca e/o formazione.....	56
Tabella 11 – Biblioteche, Musei, Archivio Storico e Strutture sanitarie gestite dall'Università di Bologna.	57
Tabella 12 – Nuova applicazione del Lavoro a Distanza	66