

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2013**

---

Adottata con delibera del CA del 24 giugno 2014



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale  
Area Finanza e Controllo di Gestione  
Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2014

## **SOMMARIO**

<b>1</b>	<b>PRESENTAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....</b>	<b>7</b>
2.1	Il contesto esterno di riferimento .....	7
2.2	L'amministrazione .....	9
2.3	I risultati raggiunti.....	16
2.4	Le criticità e le opportunità .....	17
<b>3</b>	<b>OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....</b>	<b>20</b>
3.1	Albero della performance.....	20
3.2	Obiettivi strategici .....	22
3.3	Obiettivi e piani operativi .....	36
3.4	Obiettivi individuali.....	43
<b>4</b>	<b>RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....</b>	<b>48</b>
5.1	Codice etico .....	50
5.2	Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità .....	50
5.3	Servizio Studenti Disabili e Dislessici .....	51
<b>6</b>	<b>IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....</b>	<b>53</b>
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	53
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	53
<b>7</b>	<b>ALLEGATI TECNICI .....</b>	<b>55</b>
7.1	ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico .....	55
7.2	ALLEGATO 2: tabella documenti del ciclo di gestione della performance .....	55
	<b>INDICE DELLE TABELLE: .....</b>	<b>56</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE:.....</b>	<b>56</b>



## 1 PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2013 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto dlgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2013, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano della Performance 2013-2015, il quale ha recepito le modifiche introdotte con l'approvazione del Piano Strategico 2013-2015, così come previsto dal Dlgs 150/2009.

Il dlgs 150/2009, al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate dalle pubbliche amministrazioni, invita queste ultime a dare piena attuazione al ciclo di gestione della performance (art.4). In particolare, tale ciclo si sviluppa sulla base dei seguenti passi:

- a) *definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;*
- b) *collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) *monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) *misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) *utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) *rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.*

Al fine di dare completa attuazione dei principi, come precedentemente esplicitato, il decreto individua specifici documenti da redigere secondo le linee guida definite dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit) – come definito nell'art.13.

In particolare vengono individuati:

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: è il documento in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intende adottare – come definito nell'art.7. Il documento è aggiornato in occasione di revisione del sistema.
- il “Piano della Performance”: è l'ambito in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire – come definito nell'art.10. Il documento è adottato con cadenza annuale.

- la “Relazione sulla performance”: è il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti – come definito nell’art.10. Il documento è aggiornato con cadenza annuale.
- il “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”: è il documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopra indicati) circa il funzionamento dell’ente e i risultati raggiunti. Il documento è adottato con cadenza annuale.

Nell’ambito delle proprie competenze la Civit ha sviluppato le linee guida per la redazione della Relazione della Performance, delibera 5/2012 e le linee guida per la validazione da parte dell’OIV, delibera 6/2012.

Inoltre la Civit, in merito all’applicabilità di suddette delibere all’Università, dichiara che gli atenei nella loro autonomia diano attuazione ai principi espressi nelle delibere della Commissione nn. 4, 5 e 6 del 2012. Tali delibere hanno ad oggetto, rispettivamente, la relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità, la relazione sulla performance e la relativa validazione. Pertanto la presente relazione è redatta in conformità alle linee guida definite dalle delibere stesse, riservando all’Ateneo di dare completa realizzazione ai contenuti richiesti solo se coerenti con il ciclo di gestione della performance ad oggi sviluppato.

A seguito dell’entrata in vigore della legge 30 ottobre 2013, n. 125 con cui è stato convertito in legge il d.l. n. 101/2013 la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). Inoltre, in conseguenza di quanto previsto dall’art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia*» la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

L'Università ha due interlocutori naturali: lo studente e la società.

Compiti prioritari dell'Università sono la formazione degli studenti in figure altamente professionali richieste dal mondo del lavoro, la produzione di nuova conoscenza tramite ricerca scientifica di livello internazionale, il trasferimento della conoscenza alla società. Oltre a consentire lo sviluppo di competenze specifiche nei vari ambiti del sapere, l'Università è il luogo della più alta educazione, intesa come acquisizione di capacità critica e di rigore metodologico: le caratteristiche che fanno di un individuo sia uno specialista competente sia un cittadino compiuto.

Gli studenti rappresentano la categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione, è a loro quindi che sono dirette le azioni volte a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e ad apprendere quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

Per conseguire le finalità sopraesposte, imprescindibili sono tre criteri costitutivi della nostra responsabilità nell'uso e nella ripartizione delle risorse:

- la valutazione, perché sia reale il riconoscimento del merito e ad esso corrispondano i conseguenti incentivi;
- il numero, perché in una grande università devono convivere con pari dignità i corsi per pochi e i corsi per molti;
- la differenza, perché tutte le specificità siano riconosciute e equamente valorizzate.

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Anche nel 2013 l'azione amministrativa per l'Ateneo di Bologna è stata profondamente influenzata dalla L. 240 del 30 dicembre 2010, cosiddetta Riforma Gelmini, che prevede in estrema sintesi:

- la valorizzazione della qualità e dell'efficienza delle università, mediante un sistema periodico di accreditamento;
- l'introduzione di un sistema di valutazione dell'efficienza e dei risultati conseguiti nell'ambito della Didattica e della Ricerca a fronte di criteri stabiliti ex ante da parte dell'ANVUR;
- la revisione della disciplina contabile;
- l'introduzione di un sistema di valutazione delle politiche di reclutamento degli Atenei a fronte di parametri definiti ex ante;
- la revisione della normativa in materia di diritto allo studio;
- l'introduzione di un costo standard per studente.

Alcuni di questi principi non hanno avuto ancora un completo riscontro nell'iter legislativo, ma l'impatto sull'azione amministrativa dei prossimi anni sarà significativo.

Tale consapevolezza ha già costretto l'Ateneo ad un importante lavoro istruttorio e di riprogettazione degli strumenti gestionali. Ci si riferisce in particolare alla revisione della disciplina contabile (art. 5 L. 240/10) che ha comportato per il 2013 le seguenti attività propedeutiche al passaggio in Bilancio Unico:

- definizione dei nuovi modelli di autonomia gestionale delle strutture;
- ridefinizione degli assetti di responsabilità dei vari cicli contabili e di bilancio;
- revisione dei regolamenti in materia contabile e definizione delle linee guida per le diverse procedure contabili;
- adeguamento dei sistemi informativo-contabili ai cambiamenti organizzativo-contabili attuati.

Proseguirà nel corso del 2014 l'attività di analisi e studio per l'integrazione dei sistemi informativi con il nuovo sistema contabile in contabilità economico-patrimoniale.

Nel 2013 è proseguito il processo di riorganizzazione avviato nel 2012 che ha portato all'aggregazione dei Dipartimenti, dimezzati nel numero - da 66 a 33 - e potenziati nelle competenze e alla scomparsa delle 23 Facoltà a favore delle 11 Scuole, che si caratterizzano come strutture di coordinamento della didattica più leggere ma con un raggio di azione più ampio. Tale processo ha riguardato anche l'organizzazione della didattica, caratterizzato da un numero molto elevato di interdipendenze funzionali, oltre a rappresentare la principale missione dell'università. L'attività ha comportato un costante supporto e presidio a tutte le strutture coinvolte.

Sul fronte del finanziamento ordinario del MIUR si riscontra una ulteriore riduzione, per il 2013, dell'FFO. A ciò si aggiunge un calo delle entrate contributive in conseguenza di una molteplicità combinata di fattori tra cui un aumento degli esoneri ed un generale calo degli studenti iscritti, anche per effetto di una maggiore regolarità degli studi.

Nel 2013, parallelamente alla progressiva conclusione delle abilitazioni scientifiche nazionali (ASN), le strutture dell'Ateneo hanno avviato le analisi propedeutiche al reclutamento del personale docente.

## 2.2 L'amministrazione

In questa sezione, è proposto un quadro sintetico dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Ateneo.

### **Formazione**

Hanno scelto l'Università di Bologna oltre 85.000 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più frequentati in Italia, con oltre 5.000 studenti internazionali (con cittadinanza estera) e una percentuale di studenti fuori regione pari a 42,9%, tra le più alte a livello nazionale, superando il dato 2012.

Sono assegnati alle attività didattiche ed extra-didattiche 999.000 mq di spazio distribuiti nelle sedi di Bologna, Forlì, Cesena, Rimini, Ravenna, Cesenatico, Faenza, Ozzano, Imola. Inoltre è stata istituita nel 1998 una sede a Buenos Aires.

L'offerta formativa si struttura in 11 Scuole, 209 Corsi di Studio di cui 92 lauree di primo ciclo, 105 di secondo ciclo, 12 lauree a ciclo unico a cui si aggiungono 48 corsi di dottorato.

Inoltre l'offerta formativa è arricchita dalla presenza di 63 master universitari (attivati nell'a.a. 2012/13), da 36 scuole di specializzazione e da 29 corsi di alta formazione e formazione permanente.

Particolarmente significativa è la dimensione internazionale dell'offerta formativa. Per l'a.a. 2013/2014 l'Ateneo ha offerto 42 corsi internazionali ovvero corsi di laurea realizzati in collaborazione con atenei esteri con titolo doppio, congiunto o in convenzione di collaborazione (accordo) o impartiti interamente in lingua inglese.

L'Università di Bologna offre numerose opportunità ai propri studenti e dottorandi di rendere più internazionali i propri curricula, grazie a 2.017 accordi con università dell'Unione europea per scambi di mobilità e training; 317 accordi con università extra UE per scambi di mobilità e attività didattica; 170 accordi con aziende di Paesi esteri per tirocini formativi; 34 reti Erasmus Mundus attive.

### **Ricerca**

#### **I Progetti europei, verso Horizon 2020**

L'Università di Bologna è risultata il primo ateneo italiano e il secondo ente nazionale dopo il Cnr quanto a capacità di acquisire fondi di provenienza UE. Dall'inizio del VII Programma Quadro (VII PQ), il principale strumento con cui l'Unione Europea finanzia la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico, a fine 2013, i progetti invitati alla negoziazione o finanziati sono stati oltre 260 per un totale di finanziamento di quasi 86 milioni di euro. Il numero di progetti finanziati sale a oltre 330 considerando altri programmi.

L'Università di Bologna ha avviato la partecipazione a varie iniziative ponte verso Horizon 2020 (H2020) come ad esempio il processo di sviluppo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (EIT). Sul versante nazionale, la preparazione a H2020 è passata anche dalla partecipazione al bando sui cluster tecnologici pubblicato nel 2012 dal Ministero per l'Istruzione, l'università e la Ricerca. Esito del bando è stato il coinvolgimento dell'Ateneo come soggetto proponente o partner in 6 cluster tecnologici nazionali su 8. Analogo impegno si è concretizzato sul primo bando nazionale dedicato alle Smart Cities in cui

l'Ateneo è coinvolto, come contraente o subcontraente, in 5 progetti tra quelli approvati e ora in fase di istruttoria finanziaria.

### **I giovani e la ricerca industriale**

Snodo strategico ulteriore degli investimenti in ricerca è quello dei giovani. I dottorandi dell'Ateneo sono oltre 1.650. Nel XXIX ciclo sono 48 i corsi di dottorato attivi. Il totale delle borse di studio bandite nel XXIX Ciclo è pari a 297, di cui 234 a carico del bilancio di Ateneo, 26 finanziate dal Fondo per il sostegno dei giovani del MIUR e 36 finanziate da enti esterni. Ulteriori 20 borse di dottorato sono state rese disponibili nell'ambito del Programma Erasmus Mundus Azione 1.

Nel 2013 è proseguita l'attività dei sette Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale dell'Università di Bologna. Dall'avvio del percorso a settembre 2013 sono stati gestiti oltre 206 contratti con enti esterni per attività di ricerca industriale.

A marzo 2013 è stato rifondato il nuovo Incubatore dell'Ateneo, Almacube srl, in collaborazione con Unindustria Bologna, per rilanciare il supporto alla creazione di nuove imprese dalla ricerca.

### **Valutazione della Ricerca**

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra i mega atenei nella valutazione della Ricerca (qualità dei prodotti), per gli anni 2004-2010, resa pubblica dall'ANVUR nel corso del 2013. In particolare alcune aree occupano posizioni di rilievo come ad esempio l'area 3 (Chimica), l'area 6 (Medicina), l'area 7 (Agraria e Veterinaria), l'area 8 (Architettura), l'area 9 (Ingegneria), l'area 13 (Scienze Economiche e Statistiche). La produttività scientifica è stata valutata dall'ANVUR il 24 per cento in più rispetto alle aspettative.

Dal 1997, primo esempio in Italia, l'Università di Bologna valuta annualmente i risultati della ricerca.

### **L'organizzazione dei servizi a supporto della ricerca**

Dal punto di vista organizzativo è proseguito il lavoro di mappatura dei processi al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi con una logica di centralizzazione per la gestione dei casi e dei progetti più complessi, e una contemporanea azione di crescita delle competenze nelle strutture dipartimentali. Per fare fronte alla complessità del nuovo programma Horizon 2020 e delle iniziative ad esso collegate, la scelta organizzativa accentua la caratterizzazione "tematica" delle Unità di processo nelle quali viene ricompreso l'intero ciclo del progetto (dalle attività relazionali alla gestione). In parallelo, è stata creata una nuova funzione specifica, con la creazione di una unità organizzativa dedicata, che sovrintenda allo sviluppo strategico della ricerca di Ateneo, potenziandone il posizionamento a livello internazionale, in particolare extra-UE, e identificando nuovi percorsi di crescita, anche in collaborazione con i diversi attori coinvolti. Ad oggi, sono oltre 100 i paesi al mondo che ospitano istituzioni con le quali l'Ateneo ha in atto collaborazioni di ricerca.

L'Ateneo sta, inoltre, avviando alcune iniziative per potere meglio valorizzare le attrezzature ed infrastrutture esistenti in relazione agli ambiti di ricerca specifici a cui afferiscono ed essere in grado, da un lato di rispondere in modo efficiente alle richieste di mappatura, dall'altro di poterne valorizzare la massa critica nell'ambito di progetti, partnership, accordi.

### **Il personale**

Lavorano nell'Ateneo 2.858 docenti e ricercatori di ruolo, 3.109 tecnici-amministrativi a tempo indeterminato, determinato e collaboratori linguistici, 1.072 docenti a contratto con incarichi di insegnamento, 1.379 docenti a contratto impegnati in attività di tutorato e/o in attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero e oltre 2.000 collaboratori impegnati a diverso titolo in attività di ricerca.

Le collaborazioni si suddividono in:

- 1.343 assegni di ricerca;
- 203 contratti di prestazione autonoma per programmi di ricerca;
- 841 contratti di formazione specialistica dei medici.

Nel corso del 2013 è continuata l'attività di coinvolgimento del personale, che si è concentrata su una costante azione di informazione nella delicata fase di cambiamento in relazione al processo di riorganizzazione in atto e sulla realizzazione di alcuni strumenti specificamente finalizzati al miglioramento organizzativo e della gestione.

E' stata posta particolare attenzione allo sviluppo di strumenti, costruiti in maniera integrata, finalizzati a fornire elementi concreti di miglioramento dell'organizzazione:

- l'indagine sul clima organizzativo<sup>1</sup> con cadenza biennale;
- studio di una indagine di "customer satisfaction" rivolta sia agli utenti esterni, sia agli utenti interni;
- coinvolgimento dei responsabili intermedi attraverso la formula della "formazione intervento" che prevede nell'ambito di attività di formazione mirate, lo sviluppo di progetti pilota volti al miglioramento organizzativo all'interno delle aree/strutture di appartenenza;
- la formazione di tutto il personale nell'ambito del cambiamento in corso.

In particolare le azioni formative a supporto del cambiamento sono state:

- Corso di formazione "Conoscere l'organizzazione. Principi ispiratori e nuovi assetti". L'iniziativa ha avuto la finalità di accompagnare il personale tecnico-amministrativo nella comprensione delle ragioni del cambiamento, di come i contenuti normativi siano stati recepiti ed implementati nell'Ateneo illustrando situazioni concrete che riguardano la nuova struttura, i modelli organizzativi e i principali collegamenti tra le varie parti del sistema. Sono state programmate 17 edizioni in presenza e 10 edizioni in webconference per un totale di 1.159 partecipanti.
- Percorso formativo "Sviluppo delle competenze manageriali e supporto al ruolo" - Il percorso ha avuto l'intento di sviluppare e consolidare le competenze trasversali e di efficacia personale, in ragione dei ruoli di responsabilità ricoperti e favorire un

---

<sup>1</sup> L'indagine di clima costituisce uno strumento gestionale tramite il quale è possibile individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo e risponde alle disposizioni del d.lgs. 150/09 che ha ripreso e confermato la necessità che gli enti pubblici adottino sistemi di analisi del benessere organizzativo. Il questionario sull'indagine di clima è stato integrato con le indicazioni della delibera CIVIT per elaborare un modello coerente con le indicazioni nazionali pur mantenendo una peculiarità di Unibo rispetto al contesto e alle precedenti esperienze, permettendo un confronto nel tempo con la precedente rilevazione del 2011.

orientamento costruttivo al miglioramento dei risultati dell'organizzazione con 70 giornate d'aula per un totale di 1.541 partecipanti.

- Incontro di formazione "Progettazione e programmazione didattica in Unibo elementi di base"- L'iniziativa ha inteso favorire dialogo e comprensione tra scuole e dipartimenti di riferimento sui temi della progettazione e programmazione didattica.
- Percorso di informazione e formazione "Il nuovo modello della didattica" – l'iniziativa ha avuto la finalità di condividere il nuovo modello organizzativo per i servizi alla didattica.

### Risorse Finanziarie<sup>2</sup>

La gestione finanziaria 2013 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a circa 786 milioni di euro al netto delle partite di giro mentre, sul fronte delle spese, sono stati registrati impegni in competenza per un importo complessivo pari a circa 777 milioni di euro al netto delle partite di giro.

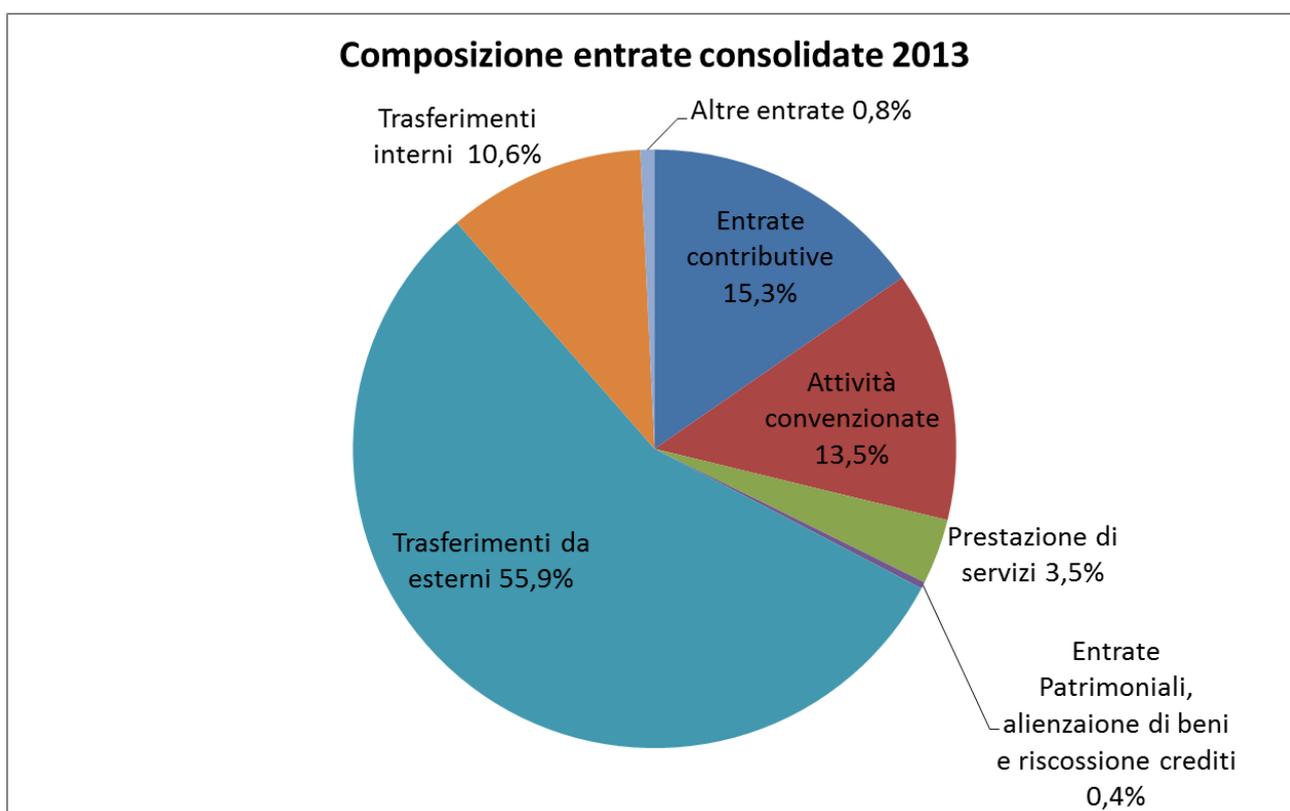
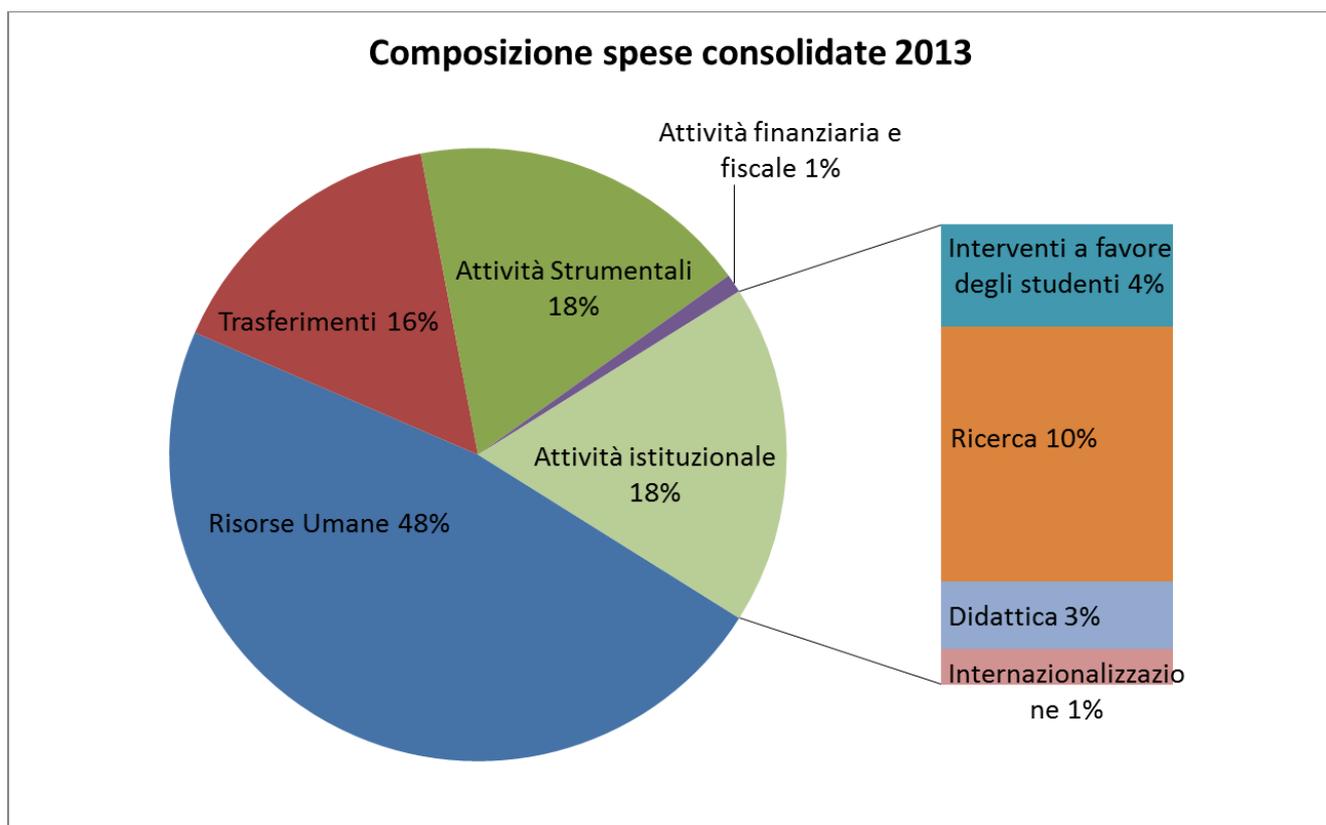


Figura 1: Composizione delle entrate

<sup>2</sup> Conto consuntivo consolidato 2013



**Figura 2:** Composizione delle spese

La differenza tra somme accertate e impegnate confluisce nel risultato di amministrazione dell'Ateneo. I dati si riferiscono al bilancio consuntivo consolidato 2013, ed evidenzia i risultati della gestione di competenza relativa ad accertamenti ed impegni. Occorre precisare che la registrazione di accertamenti e impegni, è indipendente dalla manifestazione monetaria che determina i flussi di cassa rispettivamente in entrata e in uscita e possono realizzarsi anche in anni successivi a quello di riferimento. Inoltre l'accertamento di una somma non dà luogo all'assunzione immediata di impegni per l'intera cifra corrispondente, come ad esempio gli accertamenti relativi a progetti pluriennali. Il 91% del risultato di amministrazione lordo è stato oggetto di destinazione vincolata alla copertura finanziaria dei riporti, di riassegnazione.

A partire dalla seconda metà del 2013 le strutture hanno avviato le procedure contabili propedeutiche all'adozione, a partire dal 1 gennaio 2014, del Bilancio Unico di Ateneo.

### I servizi informatici

L'infrastruttura ICT (Information & Communication Technology) e molti dei servizi informatici rivolti a studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, dottorandi, assegnisti di ricerca, collaboratori e ospiti dell'Ateneo sono progettati, sviluppati e curati dal CeSIA (Centro Servizi Informatici dell'Università di Bologna). I principali dati che caratterizzano il servizio sono di seguito elencati.

	2012	2013
<b>Applicazioni di ambito/processo</b>		
Numero di verbali d'esame gestiti digitalmente	389.555	403.464
Numero di registri gestiti digitalmente	9.284	9.487
Numero di iscrizioni a prove di ammissione e di verifica conoscenza presentate online	38.381	46.682
Numero di immatricolazioni online	21.771	25.982
Numero di domande di laurea presentate online	13.924	16.550
Numero di certificati con timbro digitale	130.293	254.489
Numero di candidature per mobilità internazionale gestite online	5.817	6.650
Numero di learning agreement digitali	1.896	6.729
Numero di studenti incoming gestiti digitalmente	2.505	2.842
Numero di carriere gestite digitalmente (personale docente, tecnico amministrativo, assegnisti, specializzandi medici)	8.464	11.837
<b>Consulenza e supporto</b>		
Postazioni fisse gestite nella sede centrale	1.400	1.480
Thin client	140	373
Computer portatili	409	440

In rete l'Ateneo offre più di 600 siti istituzionali (Portale, Magazine d'Ateneo, siti di Dipartimento, Scuola, Corso di studio, ...), Intranet d'Ateneo e spazi di collaborazione per Dipartimenti e Scuole, per alcune centinaia di migliaia di pagine di contenuti online.

### **Il sistema bibliotecario**

L'Ateneo è dotato di un ampio e complesso patrimonio bibliotecario che costituisce il sistema bibliotecario di Ateneo.

Il sistema bibliotecario di Ateneo è costituito da:

- 56 punti servizio;
- circa 5 mila posti per lo studio e la ricerca;
- 4,0 milioni di monografie;
- 45 mila periodici online;
- 650 banche dati;
- 155 mila libri elettronici.

## 2.3 I risultati raggiunti

I principali risultati raggiunti per il 2013 riguardano in particolare la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'alta percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2012/13 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 6,7%, percentuale ben al di sopra rispetto alla media nazionale (4,0%<sup>3</sup>). Inoltre, l'Università di Bologna è al primo posto in Italia e fra i primi in Europa per studenti di scambio nell'ambito del programma Erasmus Studio. Il risultato si registra sia per gli studenti in entrata che per quelli in uscita.
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 42,9% degli iscritti (cfr. media italiana: 23,2%<sup>3</sup>);
- L'aumento degli immatricolati (a.a. 2013/14 vs 2012/2013) a fronte di un calo complessivo a livello nazionale (+3% UNIBO; -2% Italia)<sup>3</sup>

E' rilevante lo sforzo effettuato per migliorare l'efficienza dell'offerta formativa come dimostrato dai seguenti dati:

- rapporto fra crediti formativi universitari (cfu) effettivi (acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2013) e cfu teorici (cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2012/2013): 59,5% (cfr. media italiana: 45,8%.<sup>4</sup>);
- numero dei laureati in corso. Nel 2013 si sono laureati 16.025 studenti, di cui il 54,7% in corso (cfr. media italiana: 44,8%<sup>5</sup>).

Importanti sono altresì i risultati raggiunti relativamente alle entrate per ricerca: il loro volume è di circa 73,6<sup>6</sup> milioni di euro. Questo risultato pone l'Ateneo nei primi posti a livello nazionale per entrate complessive, per quelle dagli enti di ricerca, dal Miur e da istituzioni estere. Inoltre anche per il 2013, l'Ateneo si pone al primo posto della parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2013.

L'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 11.000 prodotti della ricerca (media annua);
- 200 brevetti in portfolio;
- 10 nuove varietà vegetali depositate tra il 2012 e il 2013;
- 11,8 milioni di euro di risorse ripartite nel 2013 tra i Dipartimenti anche in base alla produttività e alla qualità scientifica;
- 2 milioni di euro per la ricerca di base attraverso il programma FARB, distribuiti su due linee di intervento: 50 studi di fattibilità e 14 progetti di ricerca.
- 23 progetti di ricerca PRIN 2012 (Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale) e FIRB 2013 (Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base) assegnati nel corso del 2013.

---

<sup>3</sup> FONTE: Anagrafe nazionale studenti

<sup>4</sup> FONTE: FFO Indicatore A2 aggiornato al 2012

<sup>5</sup> Anno solare 2011 fonte ufficio di statistica Miur

<sup>6</sup> FONTE: Rilevazione Nuclei 2014

Infine, indice significativo della performance dell'Ateneo nel perseguire la qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica è l'ottimo posizionamento UNIBO nella distribuzione della quota premiale FFO 2013 pari al 7,1% della quota totale a disposizione del fondo (secondo posto fra gli atenei italiani). Tale tendenza trova ampie conferme negli eccellenti esiti su diverse classifiche e graduatorie internazionali (Shanghai Arwu, "Top University Ranking", della QS - ex classifica Times -, e altri). I parametri alla base di tali classifiche sono mutevoli e spesso si focalizzano più su indicatori di produttività scientifica che di qualità della didattica.

Molte sono le criticità rilevabili sulle metodologie e sugli indicatori selezionati dalle diverse agenzie, tuttavia queste graduatorie restano un importante strumento di comparazione e valutazione degli atenei, soprattutto per le famiglie e gli stakeholder esterni.

Seppure i dati di sistema vedono un certo arretramento degli atenei italiani (difficilmente gli atenei italiani riescono a posizionarsi nelle prime cento posizioni mondiali), l'Alma Mater risulta essere la prima (o fra le prime) fra le università italiane.

Buoni i posizionamenti dell'Ateneo anche sui diversi "subject", ovvero sui diversi ambiti scientifici in cui spesso vengono suddivise le diverse graduatorie. Prendendo a riferimento i dati elaborati dalla QS per la graduatoria Top University Ranking by Subject, che offre la maggiore capillarità nelle analisi per singoli ambiti scientifici (oltre che essere uno dei ranking più autorevoli e longevi), l'Alma Mater è l'unico ateneo italiano ad essere fra i primi 200 atenei al mondo in ben 27 ambiti scientifici su 30 individuati dalla QS. Tale risultato, ben superiore a quello degli altri atenei italiani, è indice della qualità diffusa dello studium generale dell'Ateneo.

	2011		2012		2013	
	World	Italy	World	Italy	World	Italy
QS - Top University Ranking	183	1	194	1	188	1
THE - Thomson Reuters	226-250	1-5	276-300	4-7	276-300	7-10
ARWU - Shanghai	201-300	5-8	201-300	5-9	201-300	5-9
UI GreenMetric	-	-	-	-	182	6
Guida CENSIS	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)

Tabella 1: Posizionamento Ateneo di Bologna nei principali Ranking nazionali/internazionali

## 2.4 Le criticità e le opportunità

Di seguito si sintetizzano brevemente le criticità e opportunità rilevate per il 2013.

### Le criticità:

- la perdurante riduzione del fondo di finanziamento ordinario e dei finanziamenti nazionali, rende impossibile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel medio termine;
- l'introduzione di nuovi vincoli finanziari quali il sistema di tesoreria unica comporta per l'Ateneo e le sue strutture il venir meno di ulteriori risorse,

quantificabili in 2,7 milioni di euro, che non viene tipicamente considerato nel dibattito pubblico;

- i limiti al turn-over definiti dal legislatore fino a tutto il 2017, rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento necessari a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani Ricercatori;
- l'adozione di requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi di studio, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità di parti significative dell'offerta formativa pur in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di buone possibilità occupazionali;
- i vincoli normativi alle affittanze e agli acquisti di immobili e i vincoli finanziari più complessivi, rendono più difficile dare attuazione a un piano di miglioramento nella qualità degli spazi;
- le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio.

#### Le opportunità:

- la necessità di definire soluzioni istituzionali in grado di superare i vincoli cui sono sottoposti i Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale, soprattutto per quanto concerne il reclutamento a medio-lungo termine, potrà portare alla definizione di nuovi modelli organizzativi in grado di supportare ancora più efficacemente le relazioni di partnership tra Ateneo e mondo produttivo;
- le carenze formative degli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, potrà incentivare l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni;
- la revisione del servizio sanitario regionale soprattutto per quel che riguarda l'organizzazione della rete ospedaliera, potrà consentire all'Ateneo di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali dei Dipartimenti e della Scuola di area medico-chirurgica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca;
- l'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accREDITamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consentiranno di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;

- l'avvio del fondo speciale per il merito attribuito agli studenti mediante prove nazionali nonché la crescente mobilità degli studenti, anche nei corsi di laurea triennali, verso università di altri paesi, consentirà di rafforzare gli incentivi a migliorare la qualità dei servizi agli studenti e dei percorsi formativi.

## 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### 3.1 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che a partire dalla missione e visione si declina in tre livelli gerarchici:

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi.

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca". , la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per le aree Formazione e Ricerca del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico. Poiché il 29 gennaio 2014 è stato adottato il nuovo piano strategico 2013-15 si è provveduto a sostituire gli obiettivi e gli indicatori strategici delle aree Ricerca e Formazione del Piano Performance 2013-15 ai sensi del comma 3 art. 10 del Dlgs 150/2009 *"[...] Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance."*

Inoltre è stata inserita l'area strategica denominata "Piano Direzionale" allo scopo di raccogliere gli ulteriori obiettivi, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, che il Direttore Generale attribuisce a ciascun dirigente in aggiunta a quelli derivanti dalla pianificazione strategica. Nel ramo "Piano direzionale" viene monitorata anche l'attività che ha carattere permanente e ricorrente, descritta in base ai principali servizi offerti dall'Ateneo.

Al terzo livello dell'"albero" della performance sono collocati gli obiettivi operativi che per l'Ateneo di Bologna corrispondono agli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Per alcuni di essi è esplicitato il legame diretto con l'obiettivo definito nel Piano Strategico mentre i restanti sono collegati agli obiettivi del "Piano Direzionale" in quanto rappresentano un supporto amministrativo – gestionale fondamentale e propedeutico alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo.

Di seguito, nella Figura 3 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

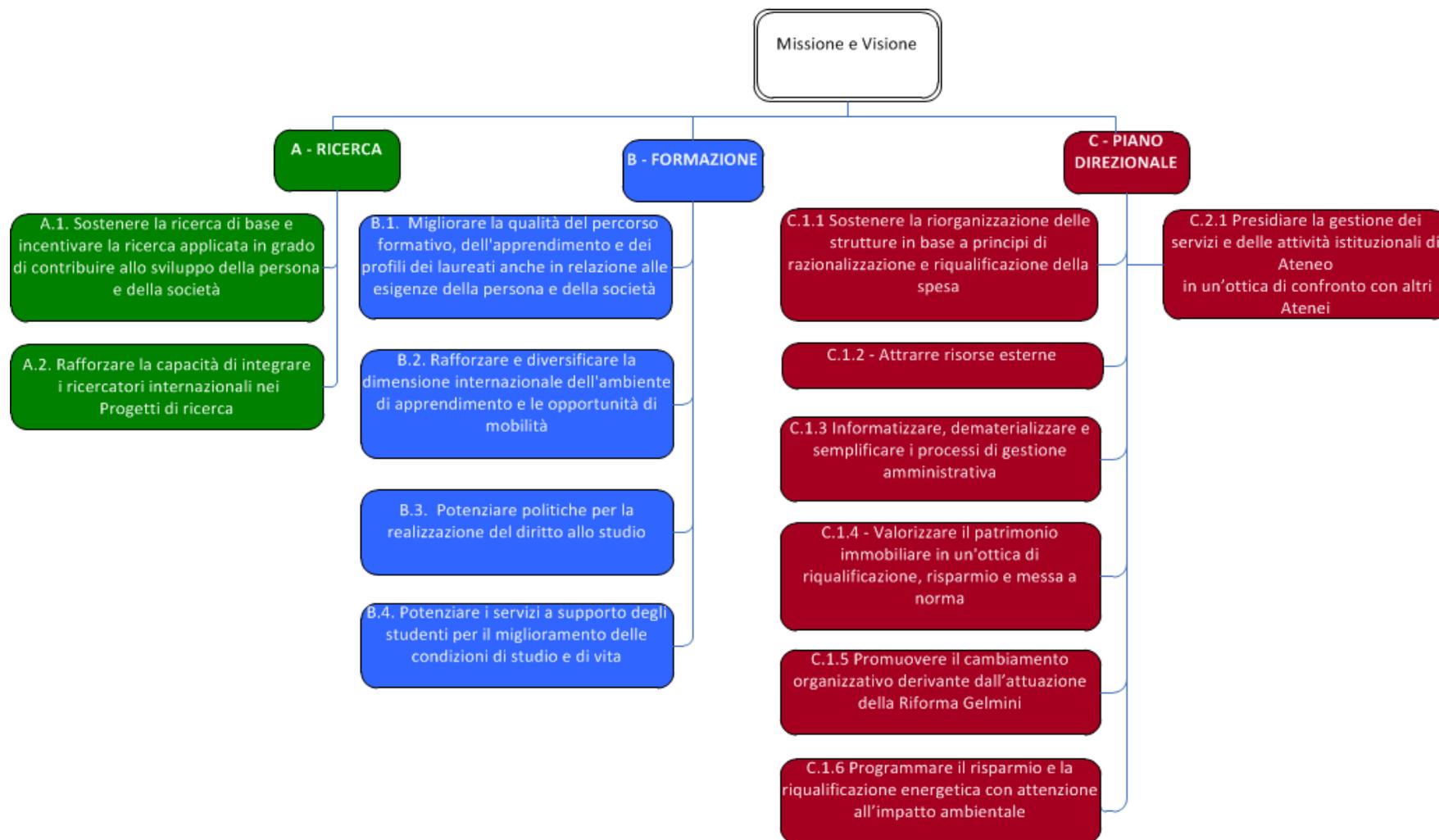


Figura 3: Albero della Performance

## 3.2 Obiettivi strategici

Di seguito vengono presentati i risultati raggiunti per gli obiettivi strategici; i dati sono presentati per area strategica di riferimento.

Per valutare gli scostamenti e programmare eventuali azioni correttive, come già evidenziato all'interno del "Piano della Performance 2013-15", si è proceduto in maniera differente sulle diverse aree strategiche.

Per **le aree strategiche "Ricerca" e "Formazione"** sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, pertanto per quantificare i risultati raggiunti si è proceduto ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target 2015.

Per **l'area strategica "Piano Direzionale"** invece sono stati definiti i target per il 2013 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo C.2.1 "Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei". è stato articolato per servizi e relativi indicatori mutuati, ove possibile, dal "Progetto Good practice<sup>7</sup>2012). così da rendere possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello dei grandi Atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di benchmark.

---

<sup>7</sup> Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti

Obiettivi strategici Area ricerca	Indicatori	Andamento indicatore
<b>A.1 Sostenere la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata in grado di contribuire allo sviluppo della persona e della società</b>	R.01 Numero del personale coinvolto in progetti competitivi sulla numerosità totale del personale docente	Non in linea con il target
	R.02 Grado di competitività della ricerca in ambito nazionale	In linea con il target
	R.03 Grado di competitività della ricerca in ambito europeo	In linea con il target
	R.04 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	In linea con il target
	R.05 Numero di Brevetti	In linea con il target
	R.06 Entrate per ricerca e trasferimento della conoscenza pro capite nell'anno (no UE, no MIUR)	Non in linea con il target
	R.07 Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno	In linea con il target
	R.08 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca per i neoassunti	In linea con il target
	R.09 Numero di neoassunti coinvolti in progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Non in linea con il target
<b>A.2 Rafforzare la capacità di integrare i Ricercatori internazionali nei progetti di ricerca</b>	R.10 Numero di dottorandi di ricerca e di assegnisti di ricerca con cittadinanza non italiana) presente nei dipartimenti nell'anno t.	In linea con il target

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

**Analisi degli scostamenti – Area Ricerca**

L'indicatore R.01 (e R.09) relativo al personale coinvolto sui progetti quadro europei risulta al momento non in linea con il target per via della contingenza dovuta alla fine del VII PQ e al prossimo avvio del programma Horizon 2020.

Gli indicatori R.04a e R.08a relativi al numero di citazioni procapite rispettivamente del personale docente e del personale docente neoassunto nella presente rendicontazione riportano il dato iniziale della serie storica, non essendo possibile ricostruire le informazioni per gli anni passati. Inoltre il dato delle citazioni procapite per i neoassunti risulta molto più elevato essendo complessivamente più elevato il numero di pubblicazioni per il personale neoassunto.

L'indicatore R.06 relativo alle entrate procapite per ricerca e trasferimento della conoscenza risulta non essere in linea rispetto al target principalmente per effetto di un calo, dal 2012 al 2013, delle entrate conto terzi collegate alle attività di ricerca.

Obiettivi strategici Area formazione	Indicatori	Andamento indicatore
<b><i>B.1 Migliorare la qualità del percorso formativo, dell'apprendimento e dei profili dei laureati anche in relazione alle esigenze della persona e della società</i></b>	F.01 Percentuale di abbandoni al primo anno	In linea con il target
	F.02 Percentuale laureati in corso	In linea con il target
	F.03 Grado di soddisfazione dei laureandi	Parzialmente in linea con il target
	F.04 Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea	Parzialmente in linea con il target
	F.05 Percentuale di studenti soddisfatti delle infrastrutture	In linea con il target
	F.06 Percentuale di studenti iscritti residenti fuori regione	In linea con il target
	F.07 Placement ad un anno dalla laurea nei corsi istituzionali	In linea con il target
	F.08 Volumi finanziari dei corsi professionalizzanti	In linea con il target

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Obiettivi strategici Area Formazione	Indicatori	Andamento indicatore
<b>B.2 Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità</b>	F.09 Percentuale di studenti che acquisiscono una certificazione linguistica	In linea con il target
	F.10 Numero corsi di studio internazionali	In linea con il target
	F.11 Studenti iscritti con curriculum internazionale	In linea con il target
	F.12 Studenti di scambio incoming	In linea con il target
	F.13 Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero	In linea con il target
	F.14 Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	In linea con il target
	F.15 Dottorandi con esperienza internazionale	In linea con il target
<b>B.3 Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio</b>	F.16 Volume delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	In linea con il target
	F.17 Volume delle risorse impiegate a favore degli studenti in base al merito e alla condizione economica	In linea con il target
<b>B.4 Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita</b>	F.18 Servizi attivati per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita degli studenti, anche in partnership con soggetti pubblici e privati	In linea con il target

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione dell'allegato tecnico (si veda Paragrafo 7.1)

#### **Analisi degli scostamenti – Area Formazione**

L'indicatore F.03, relativo alla soddisfazione degli studenti laureandi, è appena sotto il target (86,8), e riflette lo stesso andamento riscontrabile per l'intero sistema nazionale. La soddisfazione degli studenti UNIBO risulta comunque superiore al dato nazionale dei grandi atenei.

L'indicatore F.04, relativo all'utilizzo delle competenze acquisite durante la laurea, merita un approfondimento metodologico per valutarne la congruenza. L'andamento dell'indicatore è solo parzialmente in linea con il target fissato. In generale i laureati di Bologna continuano a mantenere una occupabilità maggiore rispetto ai grandi atenei. L'indicatore è calcolato come percentuale di laureati che utilizzano le competenze acquisite fra tutti i laureati che lavorano. Il rapporto così calcolato tende quindi a favorire gli atenei che hanno una percentuale minore di occupati, e a sfavorire gli atenei – come l'Alma Mater – che hanno mantenuto una buona percentuale di occupati nonostante il ciclo economico negativo. Ricalcolando il rapporto con al denominatore il totale dei laureati intervistati (e non soltanto coloro che lavorano), l'indicatore risulta favorevole ad UNIBO, rispetto ai grandi atenei. L'eterogeneità dei contesti socio-economici in cui sono inseriti i diversi atenei rappresenta quindi un forte punto di attenzione nella definizione di una metrica ottimale che da un lato tenga conto delle diverse variabili in gioco (contesto economico, grado di occupazione, provenienza geografica della popolazione studentesca, composizione dell'offerta formativa) e dall'altro misuri l'utilizzo delle competenze acquisite dai laureati. L'Ateneo ritiene comunque importante il monitoraggio di questo indicatore e si impegna ad effettuare un'analisi attenta al fine di ottenere una maggiore comprensione del fenomeno.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2013	Grado di raggiungimento
<b>C.1.1 Sostenere la riorganizzazione delle strutture in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa</b>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C1.1 raggiunti	>50%	85,71%	100%
<b>C.1.2 Attrarre risorse esterne</b>	K.2 Ammontare delle risorse finanziarie legate all'attività conto terzi K.3 Ammontare delle risorse finanziarie a valere sui progetti UE	Almeno l'ammontare realizzato nel 2012 (K.2.=27.154; K.3=21.673)	K.2.=24.842 (in migliaia di euro) K.3=27.146 (in migliaia di euro)	K.2.=91% K.3=100%
<b>C.1.3 Informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa</b>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C1.3 raggiunti	>50%	100,00%	100%
<b>C.1.4 Valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma</b>	K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C1.4 raggiunti	>50%	100,00%	100%
<b>C.1.5 Promuovere il cambiamento organizzativo derivante dall'attuazione della Riforma Gelmini</b>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C1.5 raggiunti	>50%	90,83%	100%
<b>C.1.6 Programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale</b>	K.7 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C1.6 raggiunti	>50%	100,00%	100%
<b>C.2.1 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri Atenei</b>	Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati sotto)			

Tabella 4:Obiettivi strategici Area Piano direzionale

**Analisi degli scostamenti – Area Piano Direzionale**

L'indicatore K.2, relativo alle entrate conto terzi, raggiunge l'83% del target fissato, riflettendo la generale situazione economica del Paese.

**Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.2.1**

*n.b.* il Valore GP 2012 rappresenta il valore medio degli Atenei partecipanti al Progetto Good practice 2012 sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
CONTABILITA'	<i>C.2.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	50,89 gg	43,74 gg	53,67 gg	non superiore valore 2011 (53,97 gg)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.2 Incidenza fatture pagate in ritardo</i>	N° fatture pagate con ritardo maggiore di 30gg /N° fatture da pagare nel periodo	7,5%	5,4%	Indicatore non mutuato	non superiore valore 2011 (7,1%)	La performance 2013 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>C.2.3 Efficacia comunicazione verso l'esterno</i>	N° visitatori sito internet d'ateneo/personale strutturato + studenti	154,3	157,1	Indicatore non mutuato	non inferiore valore 2011 (139,3)	La performance 2013 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>C.2.4 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni <sup>8</sup> (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	38,2%	35,4%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (33,7%)	La performance 2013 rientra nel Target

<sup>8</sup> Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
PERSONALE	<i>C.2.5 Tasso di mobilità</i>	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	6,5%	6,0%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (5,3%)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.6 Disponibilità di servizi on-line per i dipendenti</i>	<p>Sono disponibili i seguenti servizi on-line ai dipendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorizzazione incarichi</li> <li>▪ cedolini</li> <li>▪ CUD</li> <li>▪ 730</li> <li>▪ Gestione evento orari di lavoro e giustificativi</li> <li>▪ Visualizzazione curriculum formativo</li> <li>▪ Stati di servizio</li> <li>▪ Servizi di assistenza fiscale personalizzata (servizio off-line)</li> <li>▪ Servizi di valutazione del personale online</li> </ul>	5 servizi disponibili	5 servizi disponibili	5 servizi disponibili	non inferiore a valore 2011 (4 servizi)	La performance 2013 rientra nel Target

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
<b>EDILIZIA</b>	<i>C.2.7 tempo medio di risposta alle richieste di intervento (per tipologia: messa a norma, manutenzioni...)</i>	somma dei tempi in giorni intercorrenti tra la data di apertura del ticket e la data di presa in carico lavori da parte del RUP / n. interventi	1,85	2,45	Indicatore non mutuato	valore migliorativo rispetto all'anno precedente	La performance 2013, non rientra nel target

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	C.2.8 Costo telefonia fissa per persona <sup>9</sup>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) <sup>9 10</sup>	90,4 €	67,6 €	87,03 €	non superiore a valore 2011 (102,2 euro)	La performance 2013 rientra nel Target
	C.2.9 Costo telefonia mobile per persona <sup>9</sup>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	231,2 €	257,8 €	495,27 €	non superiore a valore 2011 (332,9 euro)	La performance 2013 rientra nel Target
	C.2.10 Costo pulizia al metro quadro <sup>9</sup>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	6,8	8,9	nd	non superiore a valore 2011 (8,6 euro)	La performance 2013 non rientra nel target
	C.2.11 Costo energia elettrica al mq	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	7,73 €	7,77 €	nd	non superiore a valore 2012 (7,73 euro)	La performance 2013, seppure di poco non rientra nel target
	C.2.12 Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq	Totale Impegnato <sup>11</sup> di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	7,57 €	9,88 €	nd	non superiore a valore 2012 (7,57 euro)	La performance 2013 non rientra nel target

<sup>9</sup> L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

<sup>10</sup> Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca, per uniformità con l'indicatore gp.

<sup>11</sup> Nel totale impegnato sono compresi i costi di investimento sulle infrastrutture per il teleriscaldamento

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>C.2.13 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	39,26 KWh	35,95 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (39,26 KWh)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.14 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	4,05 mc	3,49 mc	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (4,05 mc)	La performance 2013 rientra nel Target
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	58,23 KWh	64,02 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (58,23 KWh)	La performance 2013 non rientra nel target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SISTEMI INFORMATIVI	<i>C.2.15 Indisponibilità annua applicativi</i>	Ore annue di indisponibilità	37 ore	43,5 ore	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2011 (159 ore)	La performance 2013 rientra nel Target

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
<b>ORIENTAMENTO IN USCITA</b>	<i>C.2.16 Numerosità aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	8	7	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2011 (10)	La performance 2013 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<i>C.2.17 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi dottorato</i>	Iscritti stranieri ai corsi di dottorato / Iscritti ai corsi di dottorato	15,2%	14,7%	15,6%	non inferiore a valore 2011 (14,6%)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.18 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi laurea</i>	Iscritti stranieri ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea	6,5%	6,7%	5,4%	non inferiore a valore 2011 (6,3%)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.19 Attrattività Università</i>	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea	2,7%	2,8%	1,3%	non inferiore a valore 2011 (2,7%)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.20 Internazionalizzazione studenti propri</i>	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea	2,9%	2,9%	2,6%	non inferiore a valore 2011 (2,6%)	La performance 2013 rientra nel Target

### 3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2012	Valore 2013	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SUPPORTO ALLA RICERCA	<i>C.2.21.Efficacia ufficio brevetti</i>	N° Brevetti da ricerca autonoma o commissionata di cui l'ateneo assuma la titolarità totale o parziale / N° docenti, ricercatori assegnisti e dottorandi	6,9‰	16,5‰	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (7,3 ‰)	La performance 2013 rientra nel Target
	<i>C.2.22 Autofinanziamento da progetti competitivi</i>	Valore complessivo progetti di ricerca PRIN, UE e FIRB / N° docenti, ricercatori*	24.169€	25.339€	24.017€	valore migliorativo rispetto al triennio precedente 24.169 €	La performance 2013 rientra nel Target

\* Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni

#### Analisi degli scostamenti

Di seguito vengono analizzate le possibili cause degli scostamenti per quegli indicatori che presentano un andamento in flessione rispetto all'anno precedente. Tali flessioni non sempre sono indice di un peggioramento della performance.

Performance del servizio **“Edilizia”**. L'indicatore C.2.7 misura il tempo medio che intercorre fra la richiesta di intervento e la presa in carico da parte del tecnico, (ovvero il momento in cui il tecnico prende atto della richiesta dopo essere stata "processata" dall'Uff. contact Center e, in relazione al grado di urgenza, si attiva per prendere contatti con la struttura richiedente e concordare i tempi del sopralluogo). I dati considerati sono relativi ai soli interventi di manutenzione ordinaria poiché rappresentano la grande maggioranza delle richieste da parte delle Strutture e fanno riferimento a due tipologie distinte di intervento ovvero: interventi ordinari e interventi che hanno carattere di urgenza. Il lieve peggioramento del 2013 sul 2012 è dovuto ad un notevole aumento dei ticket. Tale aumento è giustificato dal fatto che nell'anno 2013 anche nei Campus della Romagna è stato introdotto il sistema di gestione dei ticket tramite l'applicativo Pal (Patrimonio e Logistica).

Performance del servizio **“Approvvigionamenti”**: l'indicatore sui costi di energia elettrica (C.2.11) non migliora rispetto al target (in realtà possiamo definirlo come stazionario), mentre l'indicatore relativo ai consumi di energia elettrica (C.2.13) registra un calo dei kilowatt consumati.

L'indicatore sui costi di approvvigionamento di gas e teleriscaldamento (C.2.12) non sono in linea rispetto al target, mentre i dati sui consumi (C.2.14) registrano un calo dei consumi di metri cubi di gas ed un aumento di kwh del teleriscaldamento. Il maggior impatto economico di quest'ultima risorsa è dettato dalle condizioni del mercato, con incremento del costo della materia prima, e per quanto concerne l'entità dei consumi il dato risulta condizionato dalla presenza di conguagli.

Anche l'indicatore C.2.10 relativo ai costi di pulizia al metro quadro non raggiunge il target. Ciò è dovuto all'assestamento dei servizi di pulizia successivo alla centralizzazione della spesa: la centralizzazione ha elevato gli standard di pulizia fra tutte le strutture e comportato un iniziale aumento della spesa. La riorganizzazione del contratto di pulizia, e l'ottimizzazione dei servizi, ha comunque comportato una economia di spesa, per il 2013, di 835.053 euro.

**Incentivo performance organizzativa**

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2013, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente.

Gli indicatori individuati sono nella Tabella 5, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento	Valore 2013	Grado di raggiungimento
Entrate per ricerca media pro capite. <i>Metrica: rapporto tra il totale delle entrate per ricerca nell'anno di riferimento e il totale docenti di I e II Fascia al 31-10 dell'anno di riferimento</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=54.890€	59.762€	100%
Numero di studenti internazionali. <i>Metrica: numero di studenti iscritti nell'Ateneo con cittadinanza estera (escluso S. Marino) nell'anno accademico 2012/2013.</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=4.447	4.747	100%
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <i>Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo e riferiti all'anno 2013.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	93,23%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2013).</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=47,85%	54,67%	100%

Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2013

Il raccordo tra performance individuale e organizzativa non è stato, allo stato attuale, realizzato. Tale aspetto è legato all'esigenza di raccordare il d.lgs 150/2009 con il nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro, successivo a quello vigente (2006-2009), anche in considerazione dell'attuale assenza di ulteriori risorse disponibili per il trattamento del salario accessorio, soggetto ai vincoli relativi al blocco degli stipendi.

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

I piani operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti e discendono dagli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e dalle aree strategiche "Formazione" e "Ricerca". Questa sezione relativa agli obiettivi è rilevante in quanto costituisce l'area attraverso la quale l'organizzazione da un lato declina gli obiettivi strategici in azioni operative, dall'altro

promuove l'efficacia e l'efficienza della gestione generale dell'ateneo. La valutazione degli obiettivi dirigenziali deve essere uno strumento attraverso il quale i dirigenti e tutto l'apparato gestionale mantengono una tensione elevata verso il risultato, per questa ragione gli obiettivi vengono formulati con la consapevolezza che per raggiungere il massimo risultato (pari al 100%) è necessario un impegno superiore a quello dovuto per la gestione ordinaria e il contributo individuale deve essere caratterizzato da una "non ordinaria" combinazione di capacità manageriali.

La cultura organizzativa nella pubblica amministrazione spesso confonde l'adempimento amministrativo con l'obiettivo e con la difficoltà a quantificare il raggiungimento degli obiettivi attraverso indicatori misurabili. In sostanza non esiste l'attitudine a progettare le attività da svolgere considerandone il costo pieno, ossia i costi diretti e indiretti, e l'utilizzo delle risorse viene raramente considerato tra gli obiettivi/vincoli oggetto dell'attività di gestione.

La pubblica amministrazione ha peraltro alcune caratteristiche peculiari rispetto al settore privato, che invitano a tradurre con una certa prudenza i criteri di valutazione mediati da quest'ultimo:

- per legge la dirigenza è sostanzialmente a tempo indeterminato, in parte giustificabile nel rispetto del principio di distinzione tra indirizzo e gestione e di continuità dell'azione amministrativa, con una trascurabile mobilità verso l'esterno. Chi diventa dirigente persegue solitamente i propri percorsi professionali sempre all'interno della stessa amministrazione sia in ambiti più specializzati, che in quelli più generalisti.
- Il dirigente pubblico è chiamato a rispondere con le proprie risorse di eventuali errori nella gestione, anche commessi in buona fede, e in qualche caso anche quando tali "errori" non comportino complessivamente un danno di natura economico finanziaria per l'ente. In pratica non è sufficiente saper gestire secondo i principi di efficienza economica mediati dal privato datore di lavoro, ma diventa fondamentale attenersi ad una gestione più ampia collegata alle varie leggi quali, ad esempio, trasparenza, anticorruzione, differenziazione delle valutazioni, pena l'incorrere anche in sanzioni di tipo disciplinare.
- Il prodotto dell'attività della pubblica amministrazione è, nella maggior parte dei casi, un servizio difficilmente riconducibile ad un sintetico dato quantitativo. A loro volta i dati quantitativi che caratterizzano quel servizio non sono sempre direttamente riconducibili all'azione di un solo dirigente.
- Alcuni elementi che qualificano la prestazione dirigenziale non riconducibili a caratteristiche osservabili (comportamenti tra cui: disponibilità all'ascolto, capacità di mediazione, lavoro in team, collaborazione trasversale, visione sistemica, ecc.) sono costitutivi per la qualità del servizio finale erogato (tempo e livello qualitativo della prestazione complessiva dell'Amministrazione).
- Rispetto al sistema privato il dirigente pubblico opera in un contesto maggiormente vincolato in relazione alle risorse umane e alla loro incentivazione, oltre che per i vincoli derivanti dalle norme che regolano le normali funzioni gestionali (acquisti e utilizzo delle risorse).

In considerazione delle osservazioni sopra esposte si può comprendere come l'efficacia e l'efficienza complessiva di una pubblica amministrazione dipendano in misura maggiore che nel settore privato dalla qualità delle relazioni che si sviluppano all'interno dell'organizzazione e dal clima complessivo dell'ente.

Gli obiettivi operativi consentono la valutazione dei risultati della performance dell'attività dirigenziale sotto il profilo quantitativo e costituiscono, insieme alla valutazione delle competenze agite misurate attraverso l'attribuzione di "obiettivi" comportamentali, la valutazione complessiva del dirigente. Il documento sul "Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale" adottato dall'ateneo illustra nel dettaglio il funzionamento del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Nel corso del 2013 l'Ateneo, in base a quanto previsto dalla Legge 240/2010, ha proseguito il percorso di autoriforma che ha interessato tutte le Strutture d'Ateneo a partire da quelle dipartimentali, con la finalità di:

- creare una struttura dipartimentale moderna e competitiva nell'area scientifico disciplinare di riferimento, in linea con il Piano Strategico di Ateneo e che tenga conto delle finalità di ricerca e didattica;
- supportare e promuovere attività di ricerca a livello internazionale, favorendo l'integrazione di gruppi di ricerca multidisciplinari, attraverso una maggiore "compattazione" delle aree scientifico - disciplinari;
- razionalizzare l'utilizzo delle risorse e il miglior impiego delle stesse in ragione degli obiettivi da perseguire.

Il cambiamento organizzativo ha rappresentato anche un'occasione sia per l'Ateneo, sia per i propri dipendenti, in quanto dall'organizzazione di strutture più moderne sono scaturite anche occasioni professionali per lo sviluppo di competenze e l'assunzione di ruoli con alto valore specialistico o di elevata responsabilità.

Con riferimento all'Amministrazione Generale, all'interno della quale operano le aree dirigenziali e i dirigenti, tutto il sistema degli obiettivi direzionali assegnati ai dirigenti è definito in coerenza con le indicazioni sopra esposte. In particolare per il 2013, le linee strategiche perseguite nel Piano degli obiettivi dirigenziali sono state quelle di sostenere la riorganizzazione delle strutture in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa; promuovere il cambiamento organizzativo avviato con la Riforma Gelmini; attrarre maggiori risorse esterne; informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa; valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma; programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale.

Sono, quindi, state messe in atto azioni e interventi che hanno consentito alla fine del 2013 di raggiungere diversi e importanti risultati nelle aree di intervento di seguito riportate:

1) Innovazioni sul piano gestionale infrastrutturale e logistico:

- a. sono stati accentrati il 100% dei contratti manutentivi cercando di ridurre al minimo i disservizi dal punto di vista della continuità. L'azione ha coinvolto un numero di risorse umane considerevole. Sono state inoltre espletate tutte le gare possibili per addivenire ad una significativa riduzione dei contratti grazie a misure di accorpamento e razionalizzazione dei servizi.

- b. È stato elaborato un piano di riordino delle partecipate per definire il nuovo assetto gestionale dei soggetti controllati (*in house*), con particolare riferimento alle modalità di assoggettamento degli stessi alle norme vigenti (acquisti beni e servizi/conferimento incarichi professionali). Inoltre, sono state poste in essere le azioni volte ad assicurare il rispetto della normativa in materia di trasparenza e della normativa in materia di Incompatibilità.
- c. È stata elaborata la proposta per il nuovo assetto gestionale e regolamentare delle strutture con autonomia di bilancio e supporto agli Organi Accademici nella verifica dei presupposti per l'applicazione dell'art. 25 Statuto di Ateneo.
- d. È stata portata a termine l'attivazione dell'Unità di servizio didattico di Campus. I vantaggi conseguiti sono stati principalmente di natura organizzativa, tramite:
  - la messa in atto di azioni di coordinamento e di integrazione tra tutte le strutture e il personale coinvolto nei processi a supporto della didattica e dei servizi agli studenti;
  - l'omogeneizzazione e l'allineamento nelle diverse sedi e nei singoli plessi delle procedure seguite (riconoscimento crediti, piani di studio, bandi di ammissione, promozione offerta didattica della sede) e delle scelte operate sul piano organizzativo e di gestione del personale.

E' stata inoltre realizzata una razionalizzazione degli spazi, con benefici sul piano della logistica, tramite la concentrazione dei servizi didattici in punti unitari di erogazione.

#### 2) Innovazioni sul piano contabile (Riforma contabile richiesta dalla Legge Gelmini):

- a. il 2013 è stato l'anno del passaggio al bilancio unico, con conseguente:
  - definizione dei nuovi modelli di autonomia gestionale delle strutture;
  - ridefinizione degli assetti di responsabilità dei vari cicli contabili e di bilancio;
  - revisione dei regolamenti in materia contabile e definizione delle linee guida per le diverse procedure contabili;
  - adeguamento dei sistemi informativo-contabili ai cambiamenti organizzativo-contabili attuati.

Proseguirà nel corso del 2014 l'attività di analisi e studio per l'integrazione dei sistemi informativi con il nuovo sistema contabile in contabilità economico-patrimoniale che sarà adottato a partire dal 2015.

#### 3) Formazione

- a. In relazione al rilevante cambiamento organizzativo sono stati svolti interventi di formazione a tutto il personale sul funzionamento del nuovo assetto organizzativo, per fornire una visione di contesto al personale che opera in ateneo in relazione al quadro del riassetto organizzativo e delle logiche sottese. L'attività di formazione svolta sul 2013 è da inquadrarsi in un percorso più ampio previsto per il 2013-2014 di una formazione generalista a tutto il personale sul funzionamento del nuovo assetto di Ateneo, sono stati infatti progettati interventi per la partecipazione di n. 2390 colleghi TA. Il totale del personale formato al 31.12.2013 è di 1159 persone.

#### 4) Ricerca

- a. Sono state portate avanti azioni di consolidamento, sviluppo e diffusione delle iniziative di incentivo alla protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale. In particolare, sono stati effettuati incontri presso le strutture CIRI e con tutti i direttori di dipartimento e/o referenti ricerca dei dipartimenti divisi e raggruppati nelle 5

macroaree tematiche e sono stati negoziati oltre 60 casi e raggiunti accordi con 46 committenti diversi.

- b. Sono stati attratti fondi europei da progetti di ricerca per 11,4 milioni di euro (progetti vinti nel 2013).

#### 5) Didattica

- a. Sono state individuate azioni da sviluppare per incrementare la numerosità e la qualità dei tirocini. In particolare, sono state svolte attività di analisi dei punti di debolezza nell'organizzazione, con l'obiettivo di definire soluzioni implementabili attraverso la creazione di un presidio organizzativo. Come risultato, si è osservato come fra il 2012 e il 2013 vi è stato un aumento dei tirocini curriculari inseriti nell'applicativo di circa 1200 tirocini cui vanno aggiunti i tirocini formativi e altri tipi di tirocinio che si registrano dalla verbalizzazione con AlmaEsami.
- b. Nel 2013 è stato ridisegnato il modello di organizzazione di gestione degli spazi didattici - *Sistema Aule*, ossia la riorganizzazione e la razionalizzazione delle attività di programmazione didattica, di prenotazione e di supporto logistico connesse all'uso degli spazi didattici, per un migliore e pieno utilizzo delle aule nel rispetto delle competenze e delle attività a cui è preposta ciascuna Area. La riorganizzazione ha compreso una definizione più puntuale dei compiti e delle modalità di gestione degli spazi didattici, anche al fine di rendere omogenei i livelli di servizio.

#### 6) Internazionalizzazione

- a. Sono state incrementate le entrate da progetti di internazionalizzazione di più del 10% (18.245.000 € del 2013 vs 16.269.000 € del 2012), dopo un'attenta analisi e studio delle diverse opportunità di finanziamento e una sensibilizzazione dei dipartimenti, delle scuole e dell'amministrazione generale anche sulla base di una logica di progettualità geografica rispetto alle evidenze risultanti dal documento strategico sull'internazionalizzazione.

#### 7) Processi di informatizzazione

- a. Sono proseguite nel corso del 2013, le attività relative al progetto "segreterie online" consistenti nella dematerializzazione dei processi di sportello per gli studenti e relativi adempimenti normativi. Il sistema Studenti Online ha avuto più di 10 milioni di accessi nel corso del 2013.
- b. Si ricordano, inoltre, il costante aggiornamento delle tecnologie informatiche e i connessi obiettivi di de-materializzazione e messa in sicurezza delle reti.

#### 8) Mobilità e sostenibilità ambientale

- a. È stato approvato il "piano della sostenibilità ambientale 2013-2016", frutto di un complesso lavoro svolto durante l'anno anche in sinergia con alcuni gruppi di ricerca che hanno scelto di lavorare assieme agli uffici per la disanima di alcune tematiche specifiche. Il nuovo Piano della Sostenibilità Ambientale, costituisce uno strumento di programmazione con validità triennale che intende delineare al meglio le condizioni esistenti nei settori Energia, Ambiente e Trasporti, e definire linee di intervento e misure attuabili nel periodo di validità dello stesso Piano.

Il 2013, inoltre, va annotato come un anno particolarmente rilevante per gli impatti sortiti dalla duplice normativa in materia di trasparenza e anti-corrruzione che ha comportato

adeguamenti di alcuni processi e disciplinari interni. Con riferimento alla materia della trasparenza, il Nucleo di Valutazione ha attestato l'adempimento degli obblighi di legge.

Anche nel corso del 2013 è stata garantita particolare attenzione al **monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi** sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno. Nel mese di giugno 2013 è stata programmata la verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti hanno presentato una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che ha consentito di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo.

Sono stati analizzati 19 obiettivi sui 36 assegnati, per cui i dirigenti hanno segnalato punti di attenzione. Al termine delle verifiche è risultato quanto segue:

- per 12 obiettivi si è provveduto a una rimodulazione delle macro-azioni e/o dell'indicatore di raggiungimento, laddove è stato ravvisato un fattore esogeno oggettivo che ha avuto impatto sulle attività dell'obiettivo, ostacolandone così il raggiungimento.
- In pochi casi, sono state integrate nuove linee di attività su proposta delle aree coinvolte.

Al termine dell'analisi degli obiettivi è stata confermata la sussistenza di significativi punti di attenzione solo per 14 obiettivi, di cui 1 sospeso e rinviato al 2014.

L'analisi effettuata è stata molto utile per una condivisione collegiale delle principali tematiche oggetto di attività e per una migliore comprensione da parte di tutti del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi principali. Il contributo offerto da ciascun dirigente al lavoro svolto ha permesso di meglio finalizzare e mettere a punto le strategie operative di raggiungimento di singoli obiettivi e di evidenziare con maggiore oggettività le aree di criticità.

Tra i fattori che hanno influito sul **risultato finale degli obiettivi individuati per il 2013** vanno considerati: il carattere innovativo delle attività sottese alla realizzazione degli obiettivi, la trasversalità delle azioni, che implicano la diffusa e continua interazione tra le aree dirigenziali, la complessità gestionale dei processi di riorganizzazione e la significativa mole di attività corrente garantita dalle aree dirigenziali e dalle articolazioni dell'Ateneo.

Nella Tabella 6 è inserito per soglia di raggiungimento il relativo numero di obiettivi dirigenziali 2013.

<b>Grado di raggiungimento obiettivi</b>	<b>n. obiettivi</b>
100% - superato in maniera eccellente	25
90%	3
75% - ampiamente superato	4
50% - raggiunto	2
25% - parzialmente raggiunto	0
0% - non raggiunto	0

Tabella 6: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

### Trend raggiungimento obiettivi operativi 2010-2013

Nella Figura 4 è stato riportato, per ciascun anno del quadriennio 2010-2013, il raggiungimento effettivo degli obiettivi operativi, i cui risultati riportati sotto sono calcolati come media delle percentuali di raggiungimento ottenute sui singoli obiettivi dalle sole aree capofila, ognuna responsabile per la realizzazione di un singolo obiettivo.

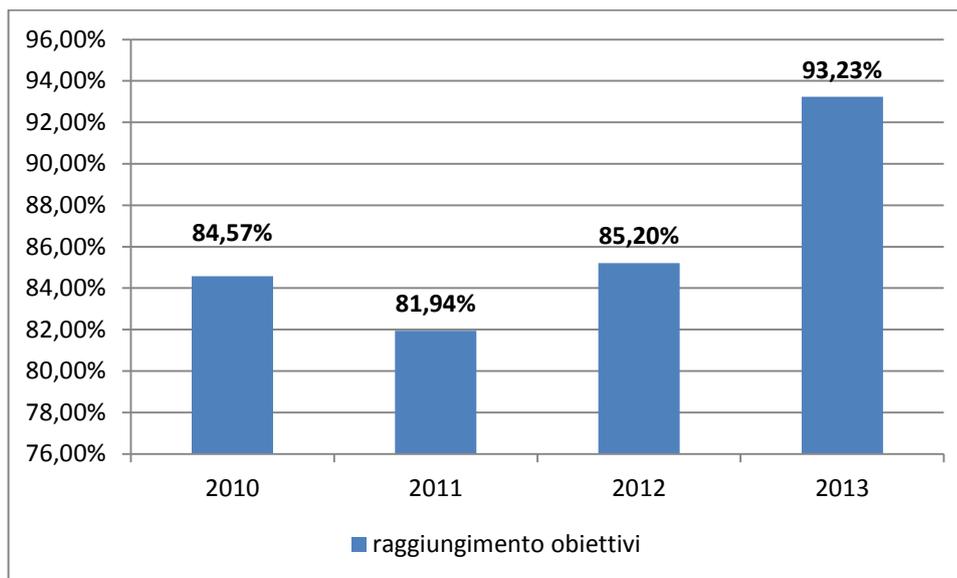


Figura 4: Raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel quadriennio 2010-2013

La lieve diminuzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi quantitativi nel 2011, rispetto al 2010, è stata ritenuta fisiologica in considerazione delle urgenze intervenute in corso d'anno per attività specifiche legate all'attuazione della Riforma Gelmini e statutaria oltre che dei numerosi interventi legislativi che hanno comportato l'esigenza di orientare nuovamente le azioni e le risorse da parte dei dirigenti anche su attività contingenti che si sono aggiunte e non sono, ovviamente, potute rientrare nel piano degli obiettivi.

La maggiore attenzione posta in fase di programmazione delle attività 2012 e 2013 ha consentito di migliorare i risultati in maniera significativa, a fronte di un sovraccarico gestionale determinato dalla delicata fase di transizione organizzativa e anche dall'adeguamento alle novità normative intervenute in materia di trasparenza e anticorruzione.

### 3.4 Obiettivi individuali

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:

- *valutazione quantitativa* degli obiettivi di risultato (42,5%) che consistono negli obiettivi operativi;
- *valutazione qualitativa* delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (42,5%);
- *quota discrezionale meta-comportamentale* (15%) attribuita dal Direttore Generale. Tale quota è pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa gestita, complessità relazionale, continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati, clima organizzativo.

Il sistema di valutazione per il personale dirigente prevede quattro fasce di valutazione che consentono una maggiore differenziazione e riconoscimento dei risultati raggiunti.

In base al punteggio finale ottenuto, i dirigenti sono stati, quindi, collocati nelle quattro fasce di retribuzione di risultato definite nel CCIL (Figura 5).

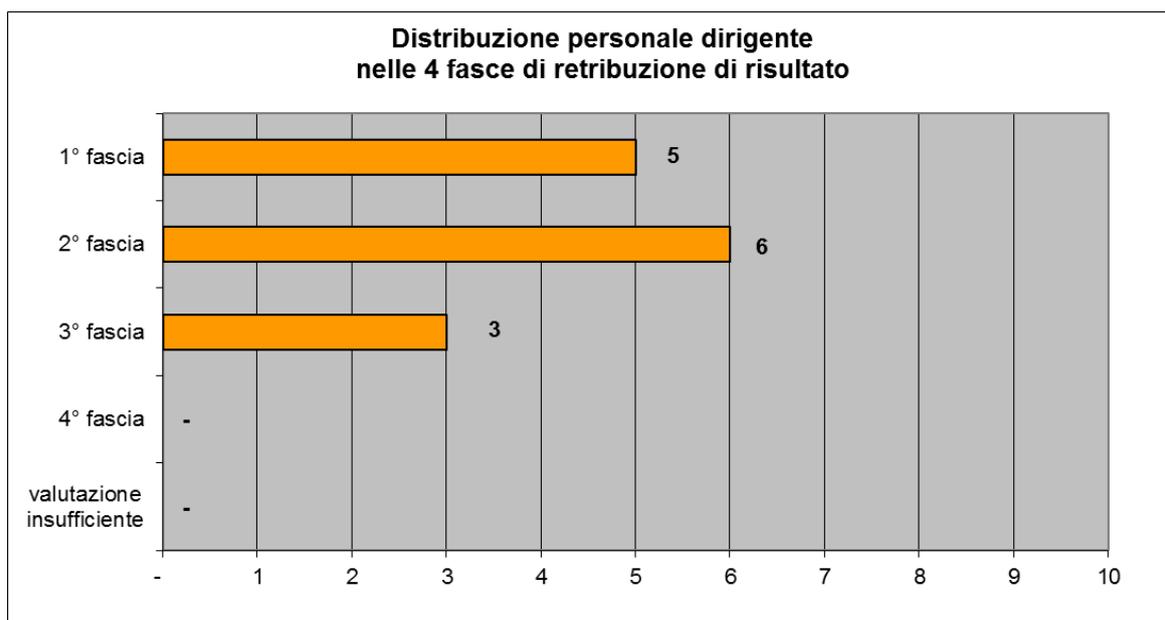


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2013

**Trend valutazione personale dirigente 2010-2013**

Nella Figura 6 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel quadriennio 2010-2013.

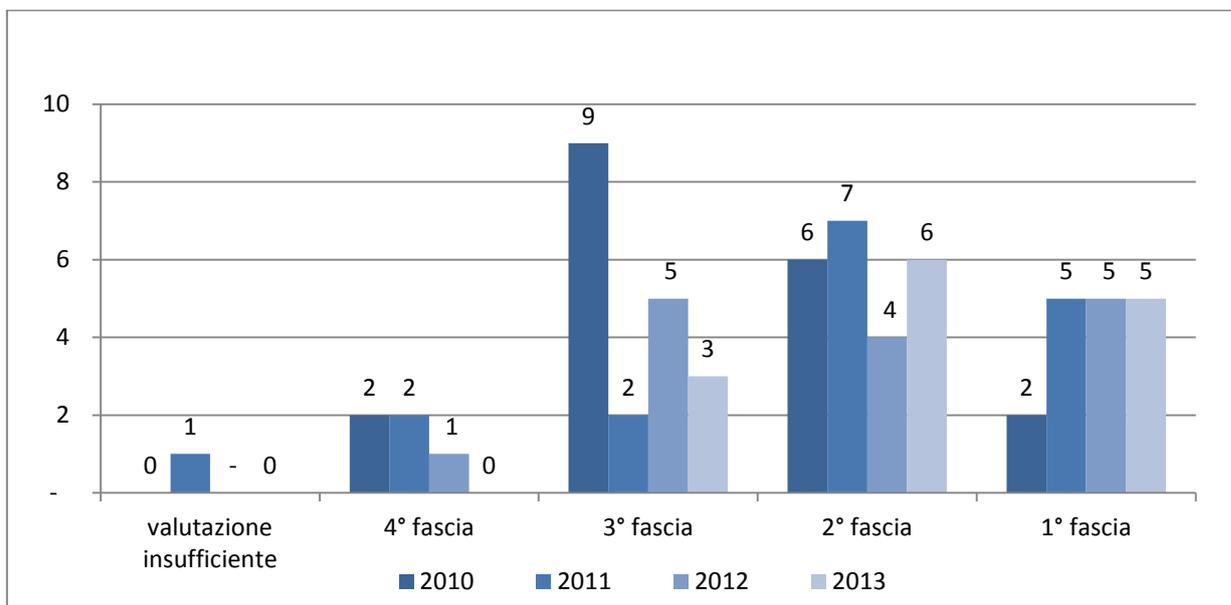


Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2013

## 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Le principali evidenze di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio riflettono i processi di riorganizzazione istituzionale, amministrativa e contabile, avviati per dare attuazione al nuovo Statuto e propedeutici al passaggio in Bilancio Unico dell'Ateneo.

Tale passaggio prevede la chiusura di tutti i bilanci delle strutture di bilancio autonome (dipartimenti, centri interdipartimentali, strutture speciali), e il conseguente confluire di tutte le risorse nel Bilancio Unico di Ateneo a partire da gennaio 2014.

Come esplicitato nella Relazione al Conto Consuntivo 2013, la gestione finanziaria 2013 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a 785,7 milioni di euro al netto delle partite di giro, in diminuzione del 16,9% rispetto ai 945,2 milioni di euro dell'esercizio precedente.

Al fine di una corretta analisi di tale decremento è opportuno evidenziare che concorre a tale risultato la diminuzione dell'accertamento corrispondente ai 60 milioni di euro del mutuo BUIS acceso nell'esercizio 2012 per il finanziamento di interventi edilizi e circa 90 milioni di euro di trasferimenti interni attuati per il trasferimento delle giacenze finali della cassa dei Dipartimenti pre-riforma.

Il calo delle entrate da trasferimenti è collegato inoltre al calo dei trasferimenti statali, sia correnti che in conto capitale, per un importo di circa 24 mln di euro in meno rispetto al 2012, compensate in parte dalla crescita delle entrate proprie per circa 16 mln di euro.

	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Var %</b>
Trasferimenti	€ 522.633.620,51	€ 638.115.899,42	-18,1%
Entrate proprie	€ 256.291.548,32	€ 240.738.384,64	6,5%
Altre entrate	€ 5.955.018,96	€ 5.932.687,55	0,4%
Alienazione di beni patrimoniali	€ 837.178,59	€ 461.516,96	81,4%
Accensione prestiti	€ 0,00	€ 60.000.000,00	-
<b>Totale</b>	<b>€ 785.717.366,38</b>	<b>€ 945.248.488,57</b>	<b>-16,9%</b>

**Tabella 7:** Composizione delle entrate

Sul fronte delle spese sono stati registrati impegni in competenza per un importo complessivo pari a 777,1 milioni di euro, al netto delle partite di giro, in diminuzione del 8,7% rispetto ai 850,7 milioni di euro del 2012

	2013	2012	Var %
Risorse Umane	€ 369.683.340,61	€ 376.336.485,86	-1,8%
Trasferimenti	€ 120.520.203,39	€ 188.713.697,71	-36,1%
Attività Strumentali	€ 140.207.154,50	€ 132.726.642,37	5,6%
Attività finanziaria e fiscale	€ 7.623.174,89	€ 10.351.019,68	-26,4%
Interventi a favore degli studenti	€ 30.724.639,12	€ 31.842.670,02	-3,5%
Ricerca	€ 77.146.325,49	€ 77.864.501,53	-0,9%
Didattica	€ 20.617.416,77	€ 23.138.742,37	-10,9%
Internazionalizzazione	€ 10.601.604,78	€ 9.808.228,69	8,1%
<b>Totale</b>	<b>777.123.859,55</b>	<b>850.781.988,23</b>	<b>-8,7%</b>

**Tabella 8:** Composizione delle spese

Al fine di illustrare gli obiettivi della spesa e misurare i risultati di efficienza ed economicità nella gestione del bilancio, la normativa obbliga gli atenei a dotarsi di un *“Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio”*. Con specifico riferimento alle università, l’adozione del piano degli indicatori non può prescindere dall’assunzione e dalla corrispondente analisi di una struttura di bilancio articolata per missioni e programmi. Tale articolazione è stata definita dal Decreto Ministeriale MIUR/MEF 21/2014 approvato a gennaio 2014. Pertanto la realizzazione del Piano degli indicatori sarà oggetto di studio nel corso dell’anno corrente.

Indicatori significativi, previsti dalla normativa vigente, collegati ai dati di bilancio sono:

- Rapporto contribuzione studentesca/FFO<sup>12</sup>  
 Numeratore: Contribuzione studentesche incassate per i soli studenti regolari – Esoneri e rimborsi. Denominatore: Assegnazione FFO;  
**17,62%**, entro il limite di legge fissato al 20%.
- Indicatore Spese di personale<sup>13</sup>  
 Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO+prog triennale+contr stud al netto dei rimborsi;  
**67,37%**, entro il limite dell’80% previsto dal Dgls 49/2012, secondo fra i mega atenei dietro all’Università di Milano

<sup>12</sup> Esercizio finanziario 2013.

<sup>13</sup> Esercizio finanziario 2012. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l’esercizio 2013.

- Indicatore Indebitamento<sup>13</sup>:  
Numeratore: rata annuale cap+interessi. Denominatore: FFO+f.do prog+contr stud al netto dei rimborsi-spese personale-fitti passivi  
**0%**, entro il limite del 15% previsto dal Dlgs 49/2012, sono in totale 21 gli atenei che nel 2012 non hanno indebitamento
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF<sup>13</sup>:  
 $0,82 * (\text{Numeratore: FFO+prog triennale+contr stud al netto dei rimborsi -fitti passivi. Denominatore: spese pers+oneri ammortamento})$   
**1,21**, superiore al limite di 1 previsto dall'Anvur, secondo fra i mega atenei dietro all'Università di Milano

## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

L'Ateneo di Bologna applica politiche di pari opportunità intese in senso ampio, non solo sul fronte delle differenze di genere ma anche su aspetti relativi all'inclusione sociale e lavorativa. Il nuovo Statuto approvato prevede, tra i principi di indirizzo, le pari opportunità, l'art. 2 comma 6 recita *“L'Ateneo si impegna a garantire il rispetto del principio costituzionale delle pari opportunità nell'accesso agli studi, nel reclutamento del personale e nelle progressioni di carriera nonché equilibrate rappresentanze di genere nelle candidature e negli Organi collegiali, così come in ogni altro aspetto della vita accademica. L'Ateneo si adopera, anche attraverso appositi strumenti e iniziative, a rafforzare la sensibilità ai temi e ai problemi delle pari opportunità al fine di generare una coscienza diffusa e condivisa fra tutti i membri della comunità universitaria”*.

Con l'art. 14 dello statuto l'Ateneo ha quindi istituito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità.

Inoltre già dal 2006 l'Ateneo ha adottato un codice etico con delibera del Consiglio di Amministrazione del 4 luglio 2006.

Nella Tabella 9 viene presentata la distribuzione per genere ed età media del personale Docente e Tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo inoltre la Figura 7 mostra la distribuzione per genere e fasce di età del personale. Ciò che emerge dalla Figura 7 è una progressiva riduzione generazionale delle differenze di genere: a parità di ruolo, la percentuale di donne aumenta fra i più giovani.

Personale	M	F	Totale	Percentuale maschi per ruolo	Percentuale femmine per ruolo	Età media
<b>Docenti I fascia</b>	556	145	701	79%	21%	59,3
<b>Docenti II fascia</b>	521	307	828	63%	37%	53,7
<b>Ricercatori</b>	679	650	1.329	51%	49%	44,9
<b>Tecnici Amministrativi</b>	1.071	2.038	3.109	34%	66%	46,7
<b>Totale Personale</b>	2.827	3.140	5.967	47%	53%	48,7

Tabella 9: Personale docente e tecnico amministrativo per genere ed età media

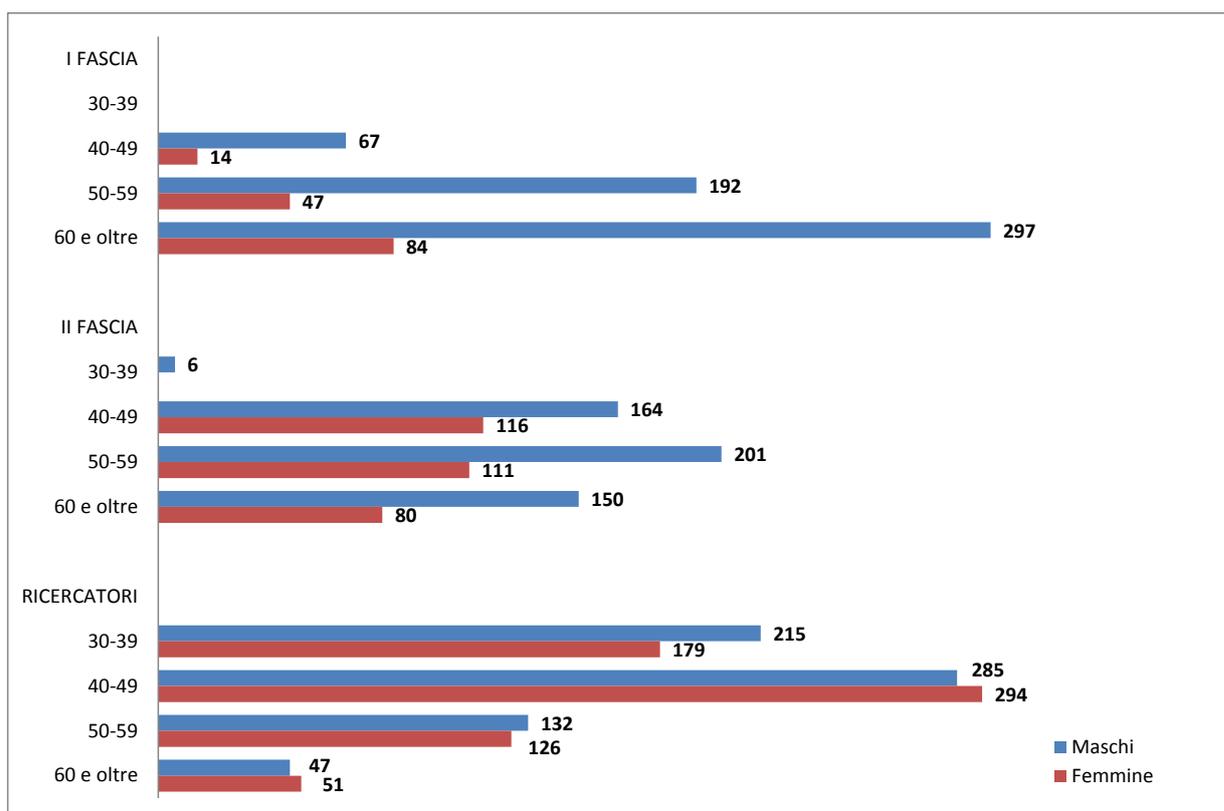


Figura 7: Personale docente e ricercatore per genere e fasce di età

## 5.1 Codice etico

Consapevole dell'importante funzione sociale e formativa delle istituzioni universitarie, l'Università di Bologna riflette i valori che storicamente sono alla base della ricerca scientifica, dell'insegnamento e delle altre molteplici attività universitarie e informa ad essi il suo operato al fine di favorire l'eccellenza, l'onore e il buon nome dell'Ateneo, la creazione di un ambiente improntato al dialogo e alle corrette relazioni interpersonali, all'apertura e agli scambi con la comunità scientifica internazionale, all'educazione ai valori e alla formazione della persona in tutti i suoi aspetti. L'Università di Bologna richiede ai professori, ai ricercatori, al personale tecnico-amministrativo e agli studenti, nonché ad ogni altro membro dell'Ateneo nell'adempimento dei rispettivi doveri, e in relazione ai ruoli e alle responsabilità assunte sia individualmente sia nell'ambito di organi collegiali, di rispettare, proteggere e promuovere con coraggio i valori cardine delle istituzioni universitarie, fra i quali:

- (a) dignità umana;
- (b) rifiuto di ogni discriminazione ingiusta e valorizzazione sia del merito sia delle diversità individuali e culturali;
- (c) avanzamento della libertà e dei diritti fondamentali;
- (d) responsabilità e riconoscimento-adempimento dei doveri nei confronti della comunità;
- (e) onestà, integrità e professionalità;
- (f) conoscenza, eccellenza, incentivazione degli studi e delle ricerche scientifiche;
- (g) equità, imparzialità, leale collaborazione e trasparenza.

## 5.2 Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità (CUG) è stato istituito dalla Legge n.183/2010, costituito in Ateneo a fine 2013 ed attivo da gennaio 2014, promuove la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro - CUG sostituisce ed integra le funzioni del Comitato pari opportunità e del Comitato paritetico contro il fenomeno del Mobbing. E' un organismo paritetico composto da 4 rappresentanti dell'Ateneo e da 4 rappresentanti del Personale.

Il CUG ha funzioni propositive, consultive e di verifica per lo sviluppo della cultura delle pari opportunità, della valorizzazione del benessere lavorativo e contro le discriminazioni, nell'ambito delle competenze previste dalla legge e dall'art. 14 dello Statuto di Ateneo. Si avvale dei servizi dell'Ateneo dedicati alla promozione del benessere lavorativo e opera in collaborazione con il Consigliere di Fiducia dell'Ateneo. Nello svolgimento delle proprie funzioni può avvalersi, inoltre, della collaborazione dell'Ufficio del Consigliere di Parità territorialmente competente per lo scambio di informazioni e buone prassi, la realizzazione di accordi di cooperazione, iniziative e progetti condivisi in ambiti specifici.

Nell'ambito delle competenze riconosciute dalla legge e dallo Statuto di Ateneo, il CUG può svolgere, in particolare, i compiti di seguito indicati:

- proporre piani di azioni positive per favorire la parità di trattamento sul lavoro e la cultura delle pari opportunità, anche in rapporto alle iniziative e agli strumenti che l'Ateneo potrà adottare ai sensi dell'art. 2.6, lett. b) dello Statuto di Ateneo;
- proporre azioni e progetti volti a favorire le condizioni di benessere lavorativo, quali le indagini conoscitive e di clima idonei a conoscere, prevenire e rimuovere le discriminazioni di qualsiasi natura, il disagio psicologico e il mobbing;
- fornire pareri non vincolanti sui piani di formazione del personale, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione vita-lavoro;
- svolgere attività di verifica sui risultati delle azioni positive, sulle buone pratiche in materia di pari opportunità, sulle politiche di promozione del benessere sul lavoro, anche attraverso la proposta agli organismi competenti di piani formativi

### 5.3 Servizio Studenti Disabili e Dislessici

Il Servizio per gli Studenti Disabili nasce nel 2001 su volontà del delegato del Rettore nominato nel 1999, in applicazione della legge 17/99 che ha integrato la legge 104 del 1992. Nell'anno 2005 il Servizio è stato ampliato con quello per gli Studenti Dislessici.

Il Servizio si impegna a rendere accessibile e percorribile il corso universitario che lo studente disabile ha scelto, ispirandosi ai principi delle "buone prassi", e quindi promuovendo quei cambiamenti organizzativi che permettono non solo di risolvere il caso, ma soprattutto di rendere disponibili le organizzazioni sociali, formative, culturali, infrastrutturali, produttive perché la popolazione reale – che comprende le persone disabili – possa accedere e viverle normalmente.

Il Servizio opera in stretto raccordo con il Delegato del Rettore per le problematiche riguardanti gli studenti disabili dell'Ateneo e svolge prevalentemente attività di indirizzo degli studenti disabili al momento dell'ingresso all'università e di supporto durante tutto il percorso di studi, con l'obiettivo di individuare e progettare i tipi di sostegno necessari ad ogni studente per svolgere con profitto il proprio corso di studi.

Per il 2013 le azioni si sono pertanto concentrate sulle seguenti attività:

- supporto agli studenti presso le varie sedi universitarie e gli studentati mediante tutorato, accoglienza e primo contatto con gli studenti, ampliando anche le fasce di apertura al pubblico in alcune sedi universitarie;
- interventi per favorire studenti con difficoltà motorie mediante accompagnamenti, a piedi o con mezzi pubblici, verso le strutture universitarie.
- interpretariato LIS e stenotipia a favore di studenti non udenti;
- interventi a favore di studenti non vedenti o ipovedenti;
- interventi a favore di studenti con disagio psichico;
- interventi a favore di studenti con difficoltà relative alla dislessia

A partire dall'Anno Accademico 2011/12, il Servizio ha fissato tra le proprie priorità una strategia finalizzata all'internazionalizzazione dello stesso. Oltre all'ulteriore e accresciuta attenzione verso le consuete azioni di promozione e facilitazione degli scambi internazionali di studenti con disabilità e in seconda battuta, dello staff universitario, esso ha dedicato un

significativo impegno ai programmi europei di cooperazione nell'ambito dell'educazione superiore.

La Tabella 10 mostra per gli ultimi due anni accademici il numero di studenti disabili o dislessici che hanno usufruito del Servizio.

	2011-12	2012-13
Beneficiari del servizio di accompagnamento e sostegno diversamente abili	401	408
Beneficiari del servizio di accompagnamento fisico diversamente abili	28	25
Beneficiari del servizio per studenti dislessici	140	148

Tabella 10: Beneficiari di alcuni interventi del Servizio studenti disabili e dislessici

Le risorse rese disponibili dall'Ateneo per l'attività 2012 risultano pari a 333.890 euro.

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della relazione specificando i tempi ed i soggetti coinvolti.

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Marzo 2014	Aprile 2014	Maggio 2014	Giugno 2014
1	Raccolta dati	Uffici				
2	Analisi	Uffici				
3	Presentazione al Direttore generale	DG, Uffici				
4	Presentazione agli organi di governo	MR, OO.AA, DG, Uffici				
5	Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	DG				

Tabella 11: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance

### 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Durante le varie fasi del ciclo di gestione sono emersi alcuni punti di forza e di debolezza. Di seguito si riportano le principali evidenze emerse:

**Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.**

- punti di forza: la fase di discussione ed elaborazione degli obiettivi strategici ha visto il collegamento, per ogni obiettivo strategico, di una o più linee di azione. Tali linee hanno rappresentato, per la Direzione Generale il punto di partenza per l'assegnazione degli obiettivi operativi ai Dirigenti.
- punti di debolezza: la complessità e la trasversalità delle azioni sottese al raggiungimento degli obiettivi strategici si è rivelata molto ampia, rendendo difficile ricondurre tutte le attività dell'amministrazione sotto specifici obiettivi strategici.

**Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.**

- punti di forza: l'avvio parallelo delle fasi di preparazione del bilancio di previsione e la definizione degli obiettivi dirigenziali garantisce coerenza fra assegnazione delle risorse e degli obiettivi;
- punti di debolezza: la mancanza di un sistema di *budgeting* per obiettivi costituisce un forte limite sia alla fase di pianificazione che di rendicontazione della performance.

**Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**

- punti di forza: la crescente consapevolezza dell'importanza dei temi della valutazione della performance, e la crescente sensibilità da parte degli addetti ai lavori, congiuntamente ad un'attenta azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico e degli organi esterni, aumentando anche la consapevolezza degli strumenti valutativi;
- punti di debolezza: la complessità normativa sul tema della valutazione della performance, gli obblighi di pubblicazione di un numero relativamente alto di documenti di pianificazione e di reportistiche di controllo, gli adempimenti di legge sul tema della trasparenza, rendono particolarmente difficoltosa la comunicazione verso la collettività e verso i non addetti ai lavori dei principali risultati di gestione. Risultato di tutti gli adempimenti è la pubblicazione di un numero molto elevato di informazioni, rischiando di non fornire un quadro di sintesi delle attività e dei risultati dell'Ateneo. Inoltre la mancanza di un raccordo fra gli adempimenti collegati al Dlgs 150/2009 e i pre-esistenti obblighi di pianificazione e controllo del sistema universitario hanno contribuito ad aumentare le difficoltà sopra esposte.

## **7 ALLEGATI TECNICI**

### **7.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico**

Per gli indicatori associati agli obiettivi strategici delle aree Formazione e Ricerca vengono presentati i dati di trend a corredo della valutazione di performance “in linea” o “non in linea” rispetto al target definito.

### **7.2 ALLEGATO 2: tabella documenti del ciclo di gestione della performance**

Si precisano i documenti che compongono il ciclo della Performance e le relative date di approvazione, pubblicazione e aggiornamento.

**INDICE DELLE TABELLE:**

Tabella 1: Posizionamento Ateneo di Bologna nei principali Ranking nazionali/internazionali .....	17
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca .....	23
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione .....	24
Tabella 4: Obiettivi strategici Area Piano direzionale .....	27
Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2013 .....	36
Tabella 6: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento .....	41
Tabella 7: Composizione delle entrate .....	45
Tabella 8: Composizione delle spese .....	46
Tabella 9: Personale docente e tecnico amministrativo per genere ed età media .....	48
Tabella 10: Beneficiari di alcuni interventi del Servizio studenti disabili e dislessici .....	52
Tabella 11: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance .....	53

**INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1: Composizione delle entrate .....	12
Figura 2: Composizione delle spese .....	13
Figura 3: Albero della Performance .....	21
Figura 4: Raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel quadriennio 2010-2013 .....	42
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2013 .....	43
Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2013 .....	44
Figura 7: Personale docente e ricercatore per genere e fasce di età .....	49