

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2014



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2015

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	5
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i>	
ESTERNI 7	
1.1 Il contesto esterno di riferimento.....	7
1.2 L'amministrazione.....	9
1.3 I risultati raggiunti.....	17
1.4 I Rischi e le opportunità	19
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	21
2.1 Albero della performance.....	21
2.2 Obiettivi strategici.....	23
2.3 Obiettivi e piani operativi	39
2.4 Obiettivi individuali.....	54
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	56
4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	60
4.1 Codice etico	62
4.2 Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità	62
4.3 Servizio studenti con disabilità e Servizio studenti con dislessia.....	65
5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	67
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	67
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	67
6 ALLEGATI TECNICI	69
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	69
6.2 ALLEGATO 2: tabella documenti del ciclo di gestione della performance.....	69
INDICE DELLE TABELLE:.....	70
INDICE DELLE FIGURE:	70

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2014 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 2014, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano della Performance 2014-2016, 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.
- Gli “**Standard di qualità dei servizi**”, esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi. Per ciascun servizio erogato all’utenza sono individuate diverse dimensioni della qualità (tra cui tempestività, accessibilità, trasparenza ed efficacia) e relativi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito un valore programmato

Nell’ambito delle proprie competenze la Civit ha sviluppato le linee guida per la redazione sulla 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).

1 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.

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Anche nel 2014 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.

Inoltre un impatto sull'attività amministrativa ha avuto anche l'emanazione del Decreto Legge 66/2014 che ha introdotto l'obbligo di utilizzo della fatturazione elettronica nei rapporti economici tra pubblica amministrazione e fornitori e misure sanzionatorie per le amministrazioni pubbliche nel caso in cui si evidenzino un ritardo nei pagamenti delle fatture superiore a 90 giorni nel 2014 e a 60 giorni a decorrere dal 2015

L'assegnazione 2014 del finanziamento ordinario del MIUR è stata comunicata a fine anno rendendo particolarmente difficile la predisposizione del bilancio di previsione 2015. Il finanziamento ha registrato per l'Ateneo, un incremento per il 2014 di 11,9 milioni di euro anche in seguito all'ottima performance sugli indicatori premiali. Tuttavia l'introduzione dei costi standard per studente risulta penalizzante per UNIBO, il cui peso scende al 5,39% rispetto al 5,71% del precedente anno (FFO2013 quota base+perequativo). L'effetto di penalizzazione dell'applicazione dei costi standard è in parte dovuto alla composizione degli iscritti regolari che per il 57,1% sono compresi nell'Area Umanistico Sociale, l'Area che presenta i costi standard più bassi.

Nel 2014, in seguito alla conclusione delle abilitazioni scientifiche nazionali (ASN), e al DM di assegnazione dei punti organico agli Atenei si è provveduto al reclutamento di 452 unità di personale docente e ricercatore (nuovi ingressi e scorrimenti di carriera).

1.2 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 85.000 studenti (in tutti i corsi di laurea e post laurea), facendo di questo Ateneo uno dei più frequentati in Italia, con 5.393 studenti internazionali (con cittadinanza estera) iscritti ai corsi di laurea e una percentuale di studenti fuori regione pari a 42,6%, tra le più alte a livello nazionale.

Sono assegnati alle attività didattiche ed extra-didattiche 1.032.000 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, 207 Corsi di Studio di cui 92 lauree di primo ciclo, 103 di secondo ciclo, 12 lauree a ciclo unico a cui si aggiungono 43 corsi di dottorato.

Inoltre l'offerta formativa è arricchita dalla presenza di 70 master universitari (attivati nell'a.a. 2013/14), da 37 scuole di specializzazione e da 31 corsi di alta formazione e formazione permanente.

Particolarmente significativa è la dimensione internazionale dell'offerta formativa. Per l'a.a. 2014/2015 l'Ateneo ha offerto 53 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 2.021 accordi con università dell'Unione europea e Paesi associati per scambi di mobilità e training; 317 accordi con università extra UE per scambi di mobilità e attività didattica; 276 accordi con aziende di Paesi esteri per tirocini formativi; 25 reti Erasmus Mundus Azione 2 (programma di cooperazione interuniversitaria finanziato dalla Commissione Europea, che promuove la mobilità di studenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo e docente, tra le Università dei Paesi dell'Unione Europea e dei Paesi extra-europei).

Ricerca

INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE

L'Ateneo è da tempo impegnato in un percorso di valorizzazione della ricerca per affrontare le grandi sfide sociali. A livello europeo l'Ateneo ha avviato la partecipazione ai bandi di finanziamento nell'ambito del Programma H2020 e analoghi, con l'intervento nel processo di sviluppo dell'Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia (IET) e con la partecipazione a diverse iniziative quali le European Innovation Partnerships (EIP), le Joint Programming Initiatives (JPI), le Public-Private Partnerships (PPP), le Joint Technologies Initiatives (JTI). L'Ateneo ha inoltre avviato il progetto MED EU: uno strumento operativo per realizzare una politica integrata di attrazione di finanziamenti per la ricerca scientifica e l'innovazione grazie a una piattaforma comune per l'europrogettazione, coordinata dall'Università di Bologna e che vede il coinvolgimento di AOU Sant'Orsola Malpighi, IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli e IRCCS delle Scienze Neurologiche. L'Ateneo punta inoltre sulla

valorizzazione delle competenze interdisciplinari attraverso le attività degli Integrated Research Team.

Un'area di intervento importante per l'Università di Bologna è quella dell'internazionalizzazione. L'obiettivo è quello di promuovere e sostenere la competitività della ricerca sul piano nazionale e internazionale e di potenziare i rapporti con l'esterno per supportare la ricerca, aumentando i finanziamenti. Le azioni si sono concentrate nei confronti di Paesi quali Canada, Brasile, Cina, Russia, ecc. ciò ha portato, tra l'altro, alla stipula di specifici accordi quadro per laboratori congiunti con partner cinesi e brasiliani. Attività di networking sono state avviate anche a livello locale finalizzate all'internazionalizzazione (Regione Emilia-Romagna, ASTER, FAM, associazioni imprenditoriali).

Nello stesso contesto, l'Ateneo intende aumentare la partecipazione alle infrastrutture di ricerca nazionali e internazionali (European Research Infrastructure). L'Ateneo, su sollecitazione del Miur in linea con gli obiettivi del piano di internazionalizzazione 2020 ha contribuito al monitoraggio delle grandi infrastrutture di ricerca e degli ambiti di ricerca prioritaria per la messa a punto del Piano Nazionale della Ricerca.

Sul versante nazionale, l'Ateneo partecipa al primo bando nazionale dedicato alle Smart Cities insieme al Comune di Bologna e Aster, grazie a un Protocollo di intesa, nato con l'obiettivo di definire priorità, strategie e strumenti per lo sviluppo del progetto Bologna Smart City.

I GIOVANI E LA RICERCA INDUSTRIALE

Il finanziamento destinato alle borse di dottorato è rimasto costante e i dottorandi dell'Ateneo sono 1484. L'Alma Mater ha accreditato 43 dottorati di ricerca per il 30° ciclo (a.a. 2014/2015). Due corsi sono stati accreditati in convenzione con enti pubblici di ricerca: Astrofisica con INAF e Fisica con INFN. Pur essendo il 2014 l'anno conclusivo di molti accordi su programmi di mobilità internazionale finanziati dall'Unione Europea, l'Ateneo ha cercato di potenziare il dottorato e aumentare la capacità di attrazione di dottorandi e assegnisti internazionali. A tal fine sono state avviate una serie di azioni che hanno portato alla sottoscrizione, nel 2014, di sei accordi internazionali, tra cui un accordo per il finanziamento di borse di studio con il Chinese Scholarship Council, finalizzato alla partecipazione di candidati cinesi ai dottorati dell'Ateneo, e di 41 convenzioni di cotutela con atenei esteri e l'attivazione di cinque dottorati internazionali ERASMUS MUNDUS. Si è verificato un incremento del 10% dei finanziamenti relativi al Programma Marco Polo per mobilità di dottorandi e assegnisti. È stato avviato un progetto per la raccolta delle valutazioni di quanti stanno completando i corsi di dottorato e del riscontro offerto dal mercato del lavoro rispetto ai profili formati. Sono inoltre state avviate diverse collaborazioni con imprese nell'ambito dei dottorati industriali: una forma di raccordo tra l'alta formazione universitaria e il sistema produttivo.

Al fine di assicurare il raccordo con il mondo produttivo è stato sviluppato un modello di accordo quadro di Ateneo e sono stati avviati numerosi incontri con grandi aziende, che hanno portato all'avvio di collaborazioni con grandi aziende. Per quanto riguarda l'impegno verso le imprese Spin-off l'Ateneo è impegnato con AlmaCube srl: incubatore dell'Ateneo che vede la partecipazione di Unindustria.

VALUTAZIONE DELLA RICERCA

L'Università di Bologna si colloca al secondo posto tra i mega atenei nell'ultima valutazione della Ricerca disponibile, effettuata dall'ANVUR per gli anni 2004-2010.

Inoltre 500 articoli pubblicati dall'Università di Bologna in 22 ambiti scientifici rientrano nel top 1% di pubblicazioni più citate a livello mondiale (2004 - febbraio 2014) (Thomson Reuters – Highly Cited Threshold).

Il personale

Lavorano nell'Ateneo 2.816 docenti e ricercatori di ruolo, 3.105 tecnici-amministrativi a tempo indeterminato, determinato e collaboratori linguistici, 1.040 docenti a contratto con incarichi di insegnamento, 1.479 docenti a contratto impegnati in attività di tutorato e/o in attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero e 2.231 collaboratori impegnati a diverso titolo in attività di ricerca.

Le collaborazioni si suddividono in:

- 1.230 assegni di ricerca;
- 153 contratti di prestazione autonoma per programmi di ricerca;
- 848 contratti di formazione specialistica dei medici.

Nell'ambito dell'organizzazione e dello sviluppo del personale l'attività sviluppata nel 2014 si è concentrata sul completamento della regolamentazione finalizzata ai nuovi assetti post-riforma, alla revisione di alcuni processi organizzativi con l'ottica della integrazione multi campus, allo studio e implementazione di alcuni strumenti specificamente finalizzati al miglioramento organizzativo e della gestione, allo sviluppo professionale. È proseguita la costante azione di informazione e comunicazione ed è stata posta particolare attenzione allo sviluppo di strumenti, costruiti in maniera integrata, finalizzati a fornire elementi concreti di miglioramento dell'organizzazione (indagine di clima e azioni conseguenti, percorsi di *assessment*, sistematizzazione delle linee orarie, valutazione, ecc.). Il tutto ha avuto come principale binario l'attenzione alla semplificazione gestionale e la riduzione degli adempimenti amministrativi.

Con riguardo agli strumenti sviluppati si cita:

- **l'indagine sul clima organizzativo¹**: è stata avviata la seconda rilevazione i cui risultati sono stati presentati nel corso di un incontro con tutto il personale;
- **l'avvio sperimentale della rilevazione della qualità dei servizi**: sono state avviate le rilevazioni relativamente a 3 servizi delle aree dell'Amministrazione generale in previsione dell'estensione della rilevazione ad altri servizi nel corso del 2015;

¹ 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.

- la **sperimentazione del sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo**: è stato ultimato lo strumento (scheda di valutazione delle prestazioni) e il sistema complessivo di valutazione per il personale tecnico amministrativo tenendo conto del contesto normativo. È stata avviata, quindi, la sperimentazione per un periodo di sei mesi che è stata preceduta da un percorso formativo con moduli a carattere teorico e relativi laboratori pratici, ciascuno corrispondente alle diverse fasi previste dalla sperimentazione e dal processo di valutazione (avvio, osservazione della prestazione e restituzione della valutazione);
- **stage interni**: è stata messa in campo un’iniziativa volta a fornire al personale un’opportunità di crescita professionale, di consolidamento delle proprie competenze tecniche e di conoscenza delle buone pratiche organizzative di un nuovo contesto lavorativo, dei relativi processi di lavoro e attività, fornendo al contempo un supporto allo svolgimento dei compiti in capo a strutture differenti da quelle abituali di lavoro. Il percorso di stage prevede accoglienza, orientamento nel settore ospitante e condivisione dei principali processi di lavoro oggetto dello stage e della relativa organizzazione delle attività;
- **revisione e semplificazione delle linee orarie**: è stato realizzato un documento strutturato sulle tematiche inerenti le linee orarie con la finalità di introdurre modalità di organizzazione che contemperino le prioritarie esigenze del servizio e l’ottimale funzionamento delle strutture con i tempi di vita del personale, assicurando in ogni caso il benessere psico-fisico dei dipendenti ai sensi della vigente normativa.

Accanto a tali strumenti, sono proseguite le **azioni formative in vari ambiti**:

- **a supporto del cambiamento organizzativo per tutto il personale**: l’iniziativa “Conoscere l’organizzazione. Principi ispiratori e nuovi assetti” nel biennio 2013-2014, 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. L’iniziativa è stata rivolta a tutto il personale, e nel 2014 il progetto è stato completato con la programmazione di ulteriori 7 edizioni che hanno interessato 408 partecipanti;
- **a supporto del cambiamento organizzativo per ruoli con responsabilità**: dopo una prima fase rivolta soprattutto a curare la conoscenza del contesto, i principi sottesi al processo di riorganizzazione dell’Ateneo, l’accrescimento della consapevolezza di ruolo e delle attese organizzative, le capacità comunicative inter-funzionali e la gestione dei collaboratori, è proseguito il **percorso di formazione e sviluppo del personale con responsabilità gestionali (“quadri”)** con particolare attenzione alla capacità di affrontare e risolvere i problemi in contesti caratterizzati da incertezza e cambiamento. Nel corso del 2014 sono state organizzate in aula esercitazioni sulla risoluzione di casi organizzativi che prevedevano l’applicazione dei contenuti appresi durante gli incontri di formazione rispetto a casi concreti (soluzione di problemi, comunicazione inter-funzionale e con i propri collaboratori, gestione e sviluppo dei collaboratori). Sono

stati inoltre avviati alcuni **gruppi di lavoro per il miglioramento dei servizi**, ovvero “laboratori” sperimentali di miglioramento per rendere più efficace la gestione dei servizi e la comunicazione organizzativa. Tali laboratori, avviati dopo un confronto in collegio dei dirigenti, prevedono la realizzazione di veri e propri progetti di miglioramento con attenzione anche all’analisi dei costi e dei benefici attesi con l’obiettivo di interessare i dirigenti nella fase di applicazione delle soluzioni individuate. Il percorso formativo è, infine, stato avviato per i “nuovi quadri” entrati in ruolo nel corso del 2013/2014 e ha mantenuto la medesima struttura didattica e metodologica del precedente;

- **a supporto del cambiamento in ambito contabile:** è stato sviluppato il progetto formativo “Nuova Contabilità d’Ateneo” per favorire l’acquisizione di un buon livello diffuso di competenze necessarie per l’introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo, in linea con le disposizioni normative (L. 240 del 2010 - legge Gelmini- e D.lgs. n.18/2010). Nel periodo fra dicembre 2013 e luglio 2014 sono stati formati 90 esperti contabili su tre edizioni per un totale di 100 ore di lezione erogate. 18 di questi si sono resi disponibili a intraprendere un ulteriore percorso formativo per diventare “formatori” dei loro colleghi. Da maggio a giugno 2014 hanno quindi partecipato a un ulteriore modulo di 18 ore: "Percorso di affiancamento metodologico al ruolo di formatore" per poter conoscere e saper applicare i metodi e le tecniche di base per la gestione di un’aula in apprendimento. Nel settembre 2014 sono iniziate le 8 edizioni del corso per gli operatori contabili che hanno coinvolto 148 colleghi. Sono state erogate 26 ore di didattica frontale e 44 di e-learning U-GOV.

Per gli esperti contabili dell’Area finanza e controllo di gestione è stato previsto un percorso formativo differenziato con 52 ore di didattica frontale e 44 ore di e-learning U-GOV che ha coinvolto 18 colleghi;

- **a supporto della didattica e dell’internazionalizzazione:** è stato organizzato il corso di formazione “internazionalizzazione della didattica: sviluppo delle competenze e condivisione delle buone pratiche”. L’iniziativa si è inserita nei percorsi avviati per questo ambito specifico e ha avuto la finalità di valorizzare le buone pratiche di lavoro tra il personale che gestisce corsi di studio internazionali nelle Scuole e Vicepresidenze, promuovendo al contempo lo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche per l’internazionalizzazione e il rafforzamento del raccordo con l’Area relazioni internazionali e l’Area didattica e servizi agli studenti. Complessivamente sono state formate 24 persone;
- **a sostegno della prevenzione della corruzione:** è stato progettato ed erogato il corso di formazione a distanza “Nuovi percorsi della legalità” per favorire la conoscenza e sensibilizzare il personale sul tema della legalità con il coinvolgimento di 377 persone. Contestualmente, per l’ambito “anticorruzione” sono stati organizzati ulteriori due corsi di formazione, per i responsabili di struttura.

Risorse Finanziarie – Conto Consuntivo 2014

La gestione finanziaria 2014 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a circa 750 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 736 milioni di euro al netto delle partite di giro. La differenza tra somme accertate e impegnate confluisce nel *risultato lordo di amministrazione* dell'Ateneo come dettagliato in seguito.

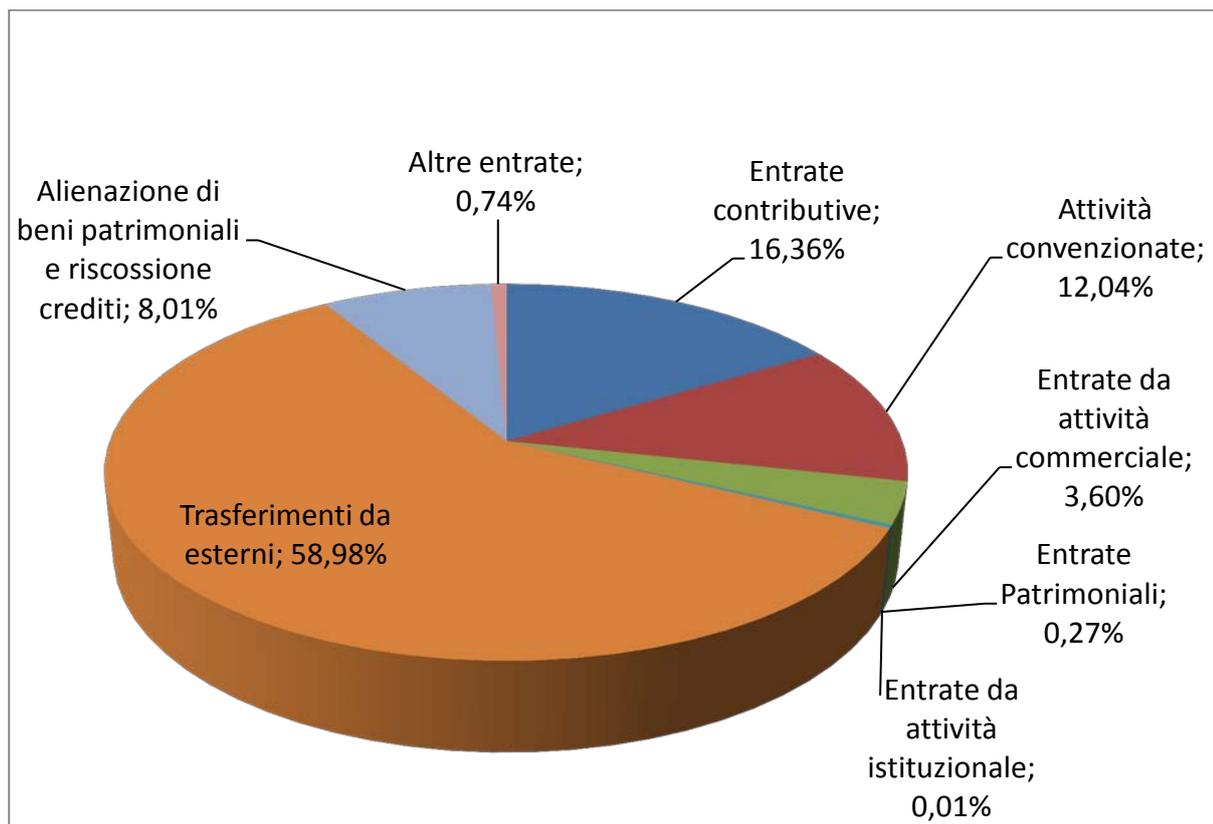


Figura 1: Composizione delle entrate

Sul fronte delle entrate occorre precisare che sotto la categoria “trasferimenti da esterni”, principale voce di entrata, sono considerate tutte le entrate provenienti dallo Stato (circa 427 mln) e da altri soggetti (15 mln). Inoltre la categoria “Alienazione di beni patrimoniali e riscossione di crediti” comprende 60 mln di euro relativi alla contabilizzazione dell'accertamento per l'estinzione di un conto di deposito vincolato al termine del periodo stabilito, con il conseguente trasferimento a UNIBO dell'intera liquidità del conto.

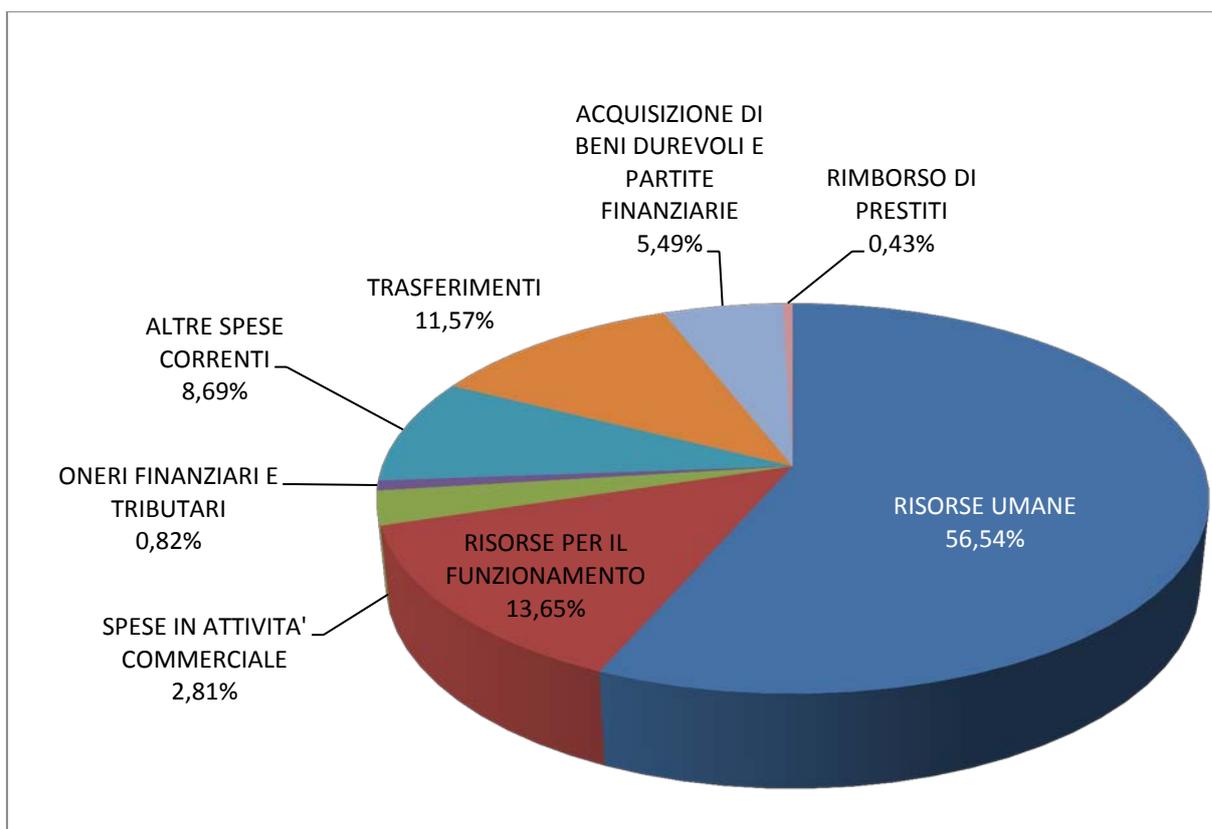


Figura 2: Composizione delle spese

Per quanto riguarda le spese, la voce principale è data dalle spese per le risorse umane (personale strutturato e non strutturato, anche in convenzione con le strutture ospedaliere). Per una rilettura delle spese si rimanda al Capitolo 3 in cui i dati sono riaggregati per missioni e programmi dell'Università.

Il *risultato di amministrazione lordo*, pari a 437,3 Mln di euro, rappresenta una misura dell'equilibrio finanziario complessivo ovvero il saldo finanziario che si è creato nell'esercizio concluso; rappresenta un indicatore di solvibilità di breve-medio periodo, in quanto esprime la capacità di far fronte con le risorse liquide a disposizione (fondo cassa) e di quelle liquidabili (residui attivi) alle uscite future per estinzione di residui passivi e per "nuove" spese. Per la maggior parte risulta composto da risorse destinate ad essere riscritte nell'esercizio finanziario successivo per il completamento di attività programmate, per la riassegnazione disposta dal Consiglio di Amministrazione o in attuazione di specifiche disposizioni normative.

Il 90% del risultato di amministrazione lordo è stato oggetto di destinazione vincolata alla copertura finanziaria dei riporti o di riassegnazione.

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.

	2013	2014
Applicazioni di ambito/processo		
Numero di verbali d'esame gestiti digitalmente	403.464	405.491
Numero di registri gestiti digitalmente	9.284	9.677
Numero di iscrizioni a prove di ammissione e di verifica conoscenza presentate online	38.381	47.319
Numero di immatricolazioni online	25.982	28.105
Numero di domande di laurea presentate online	16.550	17.959
Numero di certificati con timbro digitale	254.489	276.053
Numero di candidature per mobilità internazionale gestite online	6.650	7.425
Numero di learning agreement digitali	6.729	6.939
Numero di studenti incoming gestiti digitalmente	2.842	2.881
Numero di carriere gestite digitalmente (personale docente, tecnico amministrativo, assegnisti, specializzandi medici)	11.837	12.015
Consulenza e supporto		
Postazioni fisse gestite nella sede centrale	1.480	1.261
Thin client*	373	587
Computer portatili	440	444
*I thin client sono postazioni informatiche di dimensioni compatte che consentono di gestire laboratori informatici con oneri di manutenzioni molto ridotti. A differenza di un normale PC che mantiene sul disco locale tutti gli elementi di configurazione e i dati personali, un thin client quando viene avviato scarica queste informazioni dalla rete, consentendo ad esempio ad una persona di avere sempre a disposizione il proprio ambiente di lavoro indipendentemente dalla postazione su cui si trova. In alternativa si può fare in modo che tutti gli utenti di un laboratorio abbiano a disposizione la stessa configurazione.		

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:

- 73 punti servizio;
- 4.888 posti per lo studio e la ricerca;
- 4,2 milioni di monografie;
- 46.151 periodici online;
- 579 banche dati;
- 161.066 libri elettronici.

1.3 I risultati raggiunti

I principali risultati raggiunti per il 2014 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. 2013/14 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 6,7%, (cfr.media nazionale (4,2%²). Inoltre, l'Università di Bologna è al primo posto in Italia sia per gli studenti di scambio in entrata che per quelli in uscita mentre in Europa nell'ambito del programma Erasmus si colloca rispettivamente al terzo posto per studenti in uscita e al quinto posto per studenti in ingresso (a.a.2012/13);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 42,6% degli iscritti (cfr. media italiana: 24,0%²);
- L'aumento degli immatricolati (a.a. 2013/14 vs 2012/2013) a fronte di un calo complessivo a livello nazionale (+3,0% UNIBO; -0,1% Italia)²

È 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 2014) e cfu teorici (cfu previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2013/2014): 63,0% (cfr. media italiana: 45,8%.³);
- numero dei laureati in corso. Nel 2014 si sono laureati 16.755 studenti, di cui il 58,0% in corso (cfr. media italiana: 46,5%⁴).

Importanti sono altresì i risultati raggiunti relativamente alle entrate per ricerca: il loro volume è di 62,6 milioni di euro e per le quali l'Ateneo risulta al secondo posto⁵ a livello nazionale per entrate complessive. Inoltre anche per il 2014, l'Ateneo si pone al primo posto della parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2014.

L'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 11.000 prodotti della ricerca (media annua);
- 200 brevetti attualmente in portfolio;
- 20 varietà vegetali attualmente protette;
- 9 spin off accreditati tra il 2013 e il 2014
- 12 milioni di euro ai Dipartimenti nell'ambito del budget integrato per la ricerca
- 350 progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea (programmazione 2007-2013) per un importo di 95 milioni di euro.
- 46 milioni di euro dai fondi strutturali per il progetto Tecnopoli (programmazione 2007-2013), per l'Addendum Tecnopolo di Ravenna e per il progetto Larvus
- 6,3 milioni di euro dal MIUR per i cluster tecnologici nazionali e per i progetti SCN - Smart Cities Nazionali

² FONTE: Anagrafe nazionale studenti

³ FONTE: FFO Indicatore A2 aggiornato al 2012

⁴ Anno Accademico 2012/13 fonte Anagrafe nazionale studenti

⁵ 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 2014 pari al 7,1% della quota totale a disposizione del fondo (primo 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 28 ambiti scientifici su 36 individuati dalla QS. Tale risultato, ben superiore a quello degli altri atenei italiani, è indice della qualità diffusa dello studium generale dell'Ateneo.

	2012		2013		2014	
	World	Italy	World	Italy	World	Italy
QS - Top University Ranking	194	1	188	1	182	1
THE - Thomson Reuters	276-300	4-7	276-300	7-10	276-300	5-8
ARWU - Shanghai	201-300	5-9	201-300	5-9	151-200	1-6
UI GreenMetric	-	-	182	6	96	1
Guida CENSIS	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)		1 (Mega Atenei)

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

È interessante notare come, fra le diverse rilevazioni più o meno note agli addetti ai lavori, abbia fatto la comparsa da qualche anno il UI GreenMetric: una rilevazione internazionale, curata dalla *Universitas Indonesia* di Jakarta, che ha come oggetto la valutazione delle politiche di sostenibilità ambientale messe in atto dagli atenei per ridurre l'impatto ambientale delle attività di didattica e di ricerca. La rilevazione, attiva da qualche anno, ha visto la partecipazione dell'Università di Bologna a partire dal 2013. I risultati sono stati incoraggianti, vedendo Bologna passare dalla posizione 182 alla posizione 96 sulla graduatoria internazionale, prima fra gli atenei italiani partecipanti all'iniziativa. Gli indicatori

quali-quantitativi hanno premiato l'avvio di politiche virtuose di gestione energetica di impatto ambientali avviate dall'Ateneo.

Dal 2013 l'Alma Mater ha aderito al Ranking U-Multirank, un ranking finanziato dall'Unione Europea e realizzato da un Consorzio europeo di enti specializzati nella valutazione dei sistemi universitari. La rilevazione fornisce un giudizio sul posizionamento raggiunto dall'Ateneo rispetto al valore medio degli atenei, su diversi aspetti oggetto di analisi. La rilevazione prevede un questionario istituzionale sulle attività dell'Ateneo nel suo complesso, e una parte specifica su alcuni ambiti scientifico-disciplinari. Per il 2014 gli ambiti analizzati sono stati quelli di Computer Science, Medicine e Psychology.

1.4 I Rischi e le opportunità

Di seguito si sintetizzano brevemente i rischi e opportunità rilevati per il 2014.

I rischi:

- le risorse pubbliche sono in riduzione nel medio periodo, incerte nei tempi di assegnazione, e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università, rendendo difficile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel medio termine;
- 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;
- permane la grave carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e quindi di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento.

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, comporta la 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, incentiva 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, consente 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 bilancio unico permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività;
- 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) consente 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 nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon2020, permette all'Ateneo di consolidare il patrimonio di partnership internazionali avviate con i precedenti programmi di ricerca comunitari ed offrirà la possibilità di mitigare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 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 2013-2015."

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).

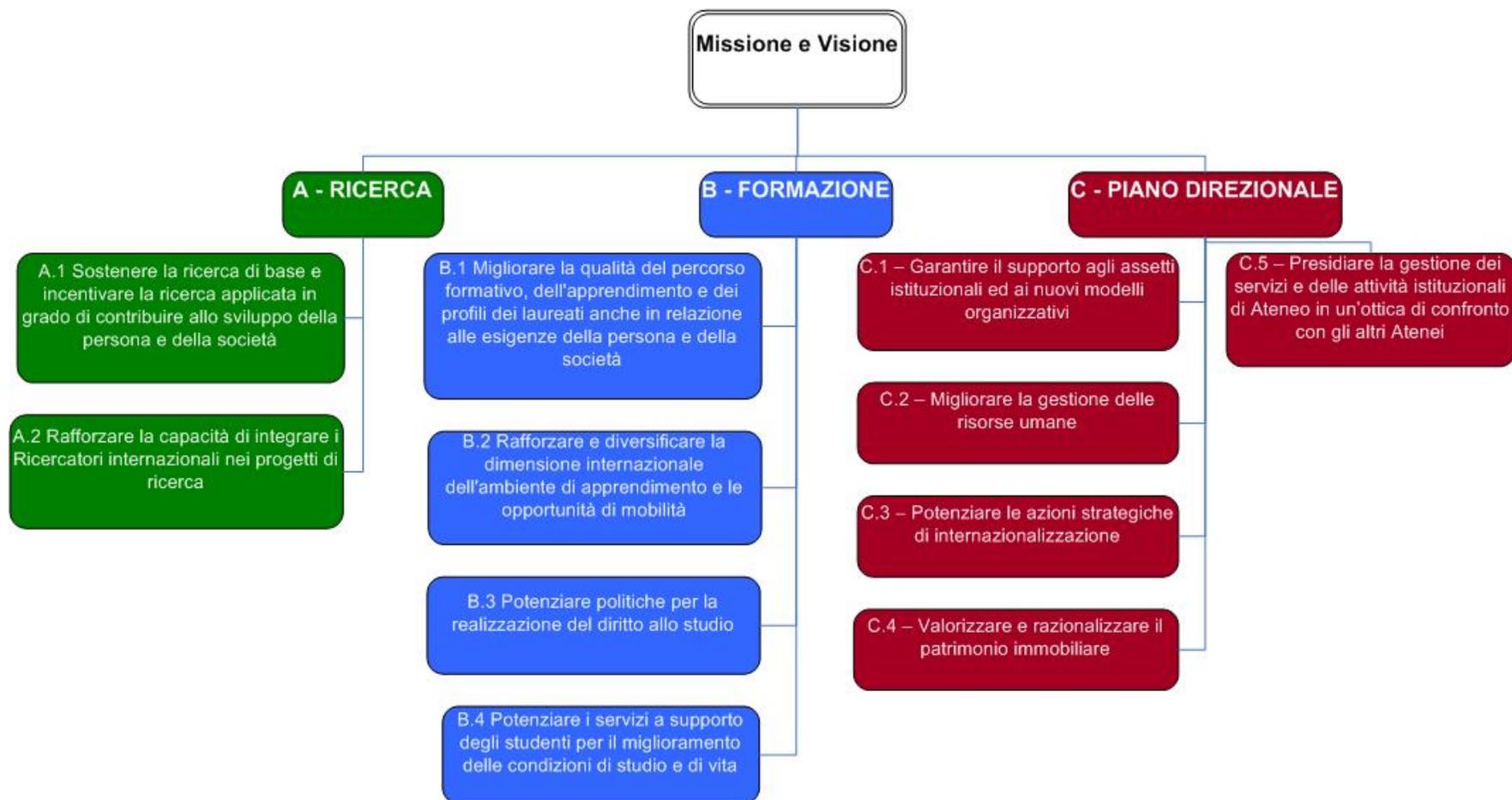


Figura 3: Albero della Performance

2.2 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 2014-16", 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 2014 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo C.5 "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 Practice⁶" 2012 (ultima edizione del progetto per i quali sono disponibili i risultati per gli indicatori rendicontati nella relazione alla data di redazione della stessa) 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.

⁶ 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
A.1 Sostenere la ricerca di base e incentivare la ricerca applicata in grado di contribuire allo sviluppo della persona e della società	R.01 Numero del personale coinvolto in progetti competitivi sulla numerosità totale del personale docente	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	Non 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	Non 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	In linea con il target
A.2 Rafforzare la capacità di integrare i Ricercatori internazionali nei progetti di ricerca	R.10 Numero di dottorandi di ricerca e di assegnisti di ricerca con cittadinanza non italiana) presente nei dipartimenti nell'anno t.	Parzialmente in linea con il target

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

Analisi degli scostamenti – Area Ricerca

L'indicatore **R.03** (grado di competitività della ricerca in ambito europeo) risulta non essere in linea rispetto al target per effetto del passaggio dei finanziamenti europei dal VII Programma Quadro al Programma Horizon 2020. Tale passaggio ha comportato un aumento dei finanziamenti nel 2013 (anno conclusivo del VII PQ) ed un calo nel 2014 anno in cui si sono avviati i primi progetti H2020.

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 generale dei trasferimenti per ricerca da soggetti pubblici rispetto al 2012.

Gli indicatori **R.07** (numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno) e **R.10** (Numero di dottorandi di ricerca e di assegnisti di ricerca con cittadinanza non italiana) non sono in linea con il Target. Entrambi gli indicatori subiscono l'effetto del calo delle borse di dottorato per i programmi di mobilità internazionale, poiché il 2014 rappresenta l'anno conclusivo di molti accordi su Programmi di mobilità finanziati dall'Unione europea.

Obiettivi strategici Area formazione	Indicatori	Andamento indicatore
<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>	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	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	Non In linea con il target

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Obiettivi strategici Area Formazione	Indicatori	Andamento indicatore
B.2 Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità	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	non 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	non linea con il target
B.3 Potenziare politiche per la realizzazione del diritto allo studio	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.4 Potenziare i servizi a supporto degli studenti per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita	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 6.1)

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

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. Per quanto riguarda l'indicatore **F.08** (volumi finanziari dei corsi professionalizzanti) il calo dei proventi per il 2014 è dovuto ad un calo delle iscrizioni ai corsi master. È opportuno precisare che tale tipologia di corso si contraddistingue per essere una formazione a mercato ed è quindi plausibile una minor propensione alla frequenza di questi corsi dovuti alla generale condizione di disagio economico delle famiglie e alla più difficile propensione di reclutamento da parte delle imprese.

L'indicatore **F.11** (studenti iscritti con curriculum internazionale) è inferiore al Target previsto. Tale risultato risente anche del ritardo e della parzialità nella registrazione dell'informazione sulla nazionalità del titolo di accesso ai corsi di laurea negli archivi informatici dell'Ateneo. La Direzione Generale individuerà uno specifico obiettivo dirigenziale per risolvere il problema della rilevazione dei dati al fine di monitorare correttamente l'indicatore.

L'indicatore **F.13** (Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero) risulta essere leggermente inferiore al Target previsto ma viene considerato in linea con il Target in quanto complessivamente il numero di laureati con CFU all'estero è aumentato e si stabilizza nell'ultimo biennio. Tuttavia il numero di laureati è aumentato in maniera più consistente come esito delle politiche dell'Ateneo volte a ridurre i tempi di laurea. Rimane da valutare con analisi più dettagliate quanto l'esperienza di studio all'estero possa ritardare i tempi di conseguimento della laurea e quindi il bilanciamento delle due politiche (di internazionalizzazione e di efficienza del processo formativo).

Va segnalato a questo riguardo che nel 2014 i risultati della didattica con riferimento alla componente internazionale sono stati utilizzati dal Miur nel riparto del 10% della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Gli indicatori considerati sono il numero degli studenti Erasmus in movimento, il numero dei crediti formativi universitari (cfu) conseguiti all'estero dagli iscritti regolari e il numero di laureati regolari 2013 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero. Il peso complessivo raggiunto dall'Alma Mater per tale indicatore (in termini aggregati nelle sue tre componenti) risulta il maggiore in Italia, registrando un valore del 10,51%, valore che risulta quasi doppio rispetto a quello raggiunto dal secondo ateneo classificato. In particolare per quanto riguarda la percentuale di laureati

regolari 2013 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero l'indicatore raggiunto da Bologna è il 13,11% circa del doppio superiore al secondo migliore.

Infine l'indicatore **F.15** (Dottorandi con esperienza internazionale) risulta non in linea con il target in seguito al calo delle borse di dottorato per i programmi di mobilità internazionale, poiché il 2014 rappresenta l'anno conclusivo di molti accordi su Programmi di mobilità finanziati dall'Unione europea.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2014	Grado di raggiungimento
<i>C.1. Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi;</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.1 raggiunti	>50%	95,42%	100%
<i>C.2 Migliorare la gestione delle risorse umane;</i>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.2 raggiunti	>50%	90,00%	100%
<i>C.3 Potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.3 raggiunti	>50%	100,00%	100%
<i>C.4 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.4 raggiunti	>50%	87,50%	100%
<i>C.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri Atenei</i>	Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati sotto)			

Tabella 4:Obiettivi strategici Area Piano direzionale

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.5

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 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
CONTABILITA'	<i>C.5.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	42,72gg	43,29gg	53,67 gg	non superiore valore 2011 (54,43 gg)	La performance 2014 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>C.5.2 Efficacia comunicazione verso l'esterno</i>	N° visitatori sito internet d'ateneo/personale strutturato + studenti	157,1	170,3	Indicatore non mutuato	non inferiore valore 2011 (139,3)	La performance 2014 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>C.5.3 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁷ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	35,4%	41,8%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (33,7%)	La performance 2014 rientra nel Target

⁷ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
PERSONALE	<i>C.5.4 Tasso di mobilità</i>	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	6,0%	5,0%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (5,3%)	La performance 2014 seppure di poco non rientra nel Target
	<i>C.5.5 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"> ▪ Autorizzazione incarichi ▪ cedolini ▪ CUD ▪ 730 ▪ Gestione evento orari di lavoro e giustificativi ▪ Visualizzazione curriculum formativo ▪ Stati di servizio ▪ Servizi di assistenza fiscale personalizzata (servizio off-line) ▪ Servizi di valutazione del personale online 	5 servizi disponibili	5 servizi disponibili	5 servizi disponibili	non inferiore a valore 2012 (5 servizi)	La performance 2014 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
EDILIZIA	<i>C.5.6 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	2,45	2,43	Indicatore non mutuato	non superiore valore 2012 (1,85)	La performance 2014, non rientra nel target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>C.5.7 Costo telefonia fissa per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁹	67,6€	61,9€	87,03 €	non superiore a valore 2012 (90,4 euro)	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.8 Costo telefonia mobile per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	297,9€	298,2€	495,27 €	non superiore a valore 2012 (280,6 euro)	La performance 2014 non rientra nel Target
	<i>C.5.9 Costo pulizia al metro quadro⁸</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	8,9€	8,0€	nd	non superiore a valore 2012 (6,8 euro)	La performance 2014 non rientra nel target
	<i>C.5.10 Costo energia elettrica al mq</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	7,77 €	8,66€	nd	non superiore a valore 2012 (7,73 euro)	La performance 2014 non rientra nel target
	<i>C.5.11 Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale Impegnato ¹⁰ di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	9,88 €	6,99€	nd	non superiore a valore 2012 (7,57 euro)	La performance 2014 rientra nel target

⁸ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁹ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca, per uniformità con l'indicatore gp.

¹⁰ Nel totale impegnato sono compresi i costi di investimento sulle infrastrutture per il teleriscaldamento

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>C.5.12 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	35,95 KWh	39,62 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (39,26 KWh)	La performance 2014 seppure di poco non rientra nel Target
	<i>C.5.13 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	3,49 mc	4,15 mc	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (4,05 mc)	La performance 2014 seppure di poco non rientra nel Target
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	64,02 KWh	59,20 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (58,23 KWh)	La performance 2014 seppure di poco non rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SISTEMI INFORMATIVI	<i>C.5.14 Indisponibilità annua applicativi</i>	Ore annue di indisponibilità	43,5 ore	50 ore	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (37ore)	La performance 2014 non rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>C.5.15 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	7	6	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (8)	La performance 2014 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<i>C.5.16 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi dottorato</i>	Iscritti stranieri ai corsi di dottorato / Iscritti ai corsi di dottorato	14,7%	14,7%	15,6%	non inferiore a valore 2011 (14,6%)	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.17 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi laurea</i>	Iscritti stranieri ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea	6,7%	6,7%	5,4%	non inferiore a valore 2011 (6,3%)	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.18 Attrattività Università</i>	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea	2,8%	3,0	1,3%	non inferiore a valore 2011 (2,7%)	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.19 Internazionalizzazione studenti propri</i>	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea	2,9%	3,0	2,6%	non inferiore a valore 2011 (2,6%)	La performance 2014 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2013	Valore 2014	Valore GP 2012	Target	Grado di raggiungimento
SUPPORTO ALLA RICERCA	<i>C.5.20.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	16,5‰	12,6‰	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (7,3 ‰)	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.21 Efficacia raccolta fondi nazionali (al netto dei contratti c/terzi)</i>	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca nazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	16.439€	15.681€	17.834€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (17.195€)*	La performance 2014 non rientra nel Target
	<i>C.5.22 Efficacia raccolta fondi internazionali (al netto dei contratti c/terzi)</i>	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca internazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	8.897€	8.631€	6.183€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (5.684€)*	La performance 2014 rientra nel Target
	<i>C.5.23 Efficacia raccolta fondi complessiva comprensiva dei contratti c/terzi</i>	Efficacia raccolta fondi nazionali + efficacia raccolta fondi internazionali (al lordo dei contratti c/terzi)	32.709€	32.044€	30.910€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (28.657€)*	La performance 2014 rientra nel Target

* Dato relativo al valore 2013: ultimo dato disponibile

Analisi degli scostamenti

Di seguito vengono analizzate le possibili cause degli scostamenti per quegli indicatori che presentano un andamento non in linea con il Target. Tali scostamenti non sempre sono indice di un peggioramento della performance.

Performance del servizio **“Personale”**. L'indicatore C.5.4 relativo al tasso di mobilità risulta non in linea rispetto al target previsto. Nell'individuazione del target non si è tenuto in debito conto che un elevato tasso di mobilità può essere letto come elemento positivo in ambienti caratterizzati da bassa mobilità, mentre in ambienti già caratterizzati da alta mobilità può essere positivo determinare un target di riduzione. Con riferimento alla situazione dell'Ateneo la riduzione della mobilità può essere considerato come positivo elemento di stabilizzazione a seguito della conclusione della fase di radicale riorganizzazione delle strutture di Ateneo avvenuta nel periodo 2012-2013.

Performance del servizio **“Edilizia”**. L'indicatore C.5.6 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). La struttura complessiva degli interventi di manutenzione è radicalmente cambiata dal 2013 con l'estensione ai Campus del servizio di manutenzione centralizzata. Ciò ha comportato un incremento di attività pari al 60%. Il cambiamento del servizio, a parità di addetti coinvolti ha aumentato leggermente i tempi di presa in carico degli interventi. Il valore 2014, seppure più alto del target, è in miglioramento rispetto al 2013.

Performance del servizio **“Approvvigionamenti”**: l'indicatore sui costi della telefonia mobile C.5.8 risulta essere stabile rispetto all'anno precedente tuttavia risulta superiore al valore target relativo all'anno 2012. È opportuno segnalare che il dato di costo è sovrastimato poiché nel corso del 2014 vi è stata la sovrapposizione di 2 convenzioni che ha portato a rimborsi da parte di Telecom per oltre 50.000 euro fra il 2014 e il 2015, con competenza 2014. Considerando tali storni, i costi si allineano al target previsto, risultandone di poco inferiore. Sono in corso due distinte linee di azione per ridurre ulteriormente i costi di telefonia mobile: la prima prevede un risparmio delle tasse di concessione governativa in seguito al passaggio di un numero significativo di utenze da abbonamento a ricaricabile; la seconda prevede un risparmio rimodulando le soglie massime di traffico dati grazie al fatto che la nuova convenzione prevede 3 scaglioni (2 GB, 10 GB, 20 GB) invece che 2 (2 GB, 20 GB) e che lo scaglione intermedio risulta sufficiente per un numero consistente di utenti.

L'indicatore C.5.9 relativo ai **costi di pulizia** al mq, seppur superiore al valore target del 2012, presenta un miglioramento rispetto al 2013. Per la programmazione 2015-17 è importante cambiare il target di riferimento. L'attuale target si riferisce ad un valore relativo al 2012, periodo in cui la gestione dei servizi di pulizia non era ancora centralizzato e la rilevazione contabile non rispecchia i reali costi sostenuti. Sarebbe opportuno fissare il target a partire dall'inizio della fase di centralizzazione dei servizi di pulizia.

Una lettura più approfondita meritano gli indicatori relativi ai consumi e relativi costi di **energia elettrica, gas e teleriscaldamento** (C.5.10-13). Nello specifico occorre evidenziare come ad un livello pressoché costante di consumi in termini di kwh e metri cubi per metro quadro corrisponde un aumento nei costi di approvvigionamento in particolare per l'energia elettrica. Ciò è spiegabile sia dall'attivazione di nuovi plessi universitari (Trefolo, Gallerie

Caproni, Unione) sia dall'incidenza irregolare dei conguagli. A causa delle attuali modalità di fatturazione da parte dei fornitori non è possibile ripartire fra gli esercizi di competenza i conguagli.

Performance del servizio **“Sistemi Informativi”**: l'incremento delle ore di “fermo rete” (indicatore C.5.14) degli applicativi informatici, che tuttavia rappresentano lo 0,1% del tempo totale, è dovuto a fermi programmati per l'aggiunta di nuove funzionalità nell'ambito dei sistemi bibliotecari. Si segnala comunque che la maggior parte degli interventi sono effettuati in orari che non creano disservizio.

Infine Performance del servizio **“Supporto alla ricerca”**: l'indicatore C.5.21 risulta non in linea con il target. Occorre tuttavia precisare che il target preso a riferimento (17.195 di finanziamenti nazionali per docente per i Grandi Atenei) è un valore medio che comprende esercizi finanziari in cui il MIUR ha erogato regolarmente i finanziamenti per i progetti Prin e Firb (2011-13), mentre il valore UNIBO 2012-14 risente anche del taglio ministeriale per queste linee di finanziamento avvenuto nel 2014 dovuto anche al cambiamento della distribuzione di questi fondi. Purtroppo non è stato possibile raffrontare correttamente il valore UNIBO 2014 alla media dei Grandi Atenei 2012-14, per l'indisponibilità dei dati 2014 relativi agli altri atenei italiani.

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2014, 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 2014	Grado di raggiungimento
Quota premiale ricerca FFO media per docente. <i>Metrica: Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente</i>	valore superiore alla media dei grandi Atenei=16.217	20.488	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2014) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=1.709	1.797	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 2014.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	94,48%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2014).</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=50,86	58,00	100%

Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014

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.

2.3 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 a 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.

Il piano degli obiettivi dirigenziali è stato affiancato nel 2014 da una quantificazione dei risparmi finanziari e organizzativi derivanti dalle azioni in esso contenute. Per ogni singolo obiettivo è stata individuata la puntuale quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi attesi o miglioramento del servizio erogato.

Nel corso del 2014 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 dal 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 2014 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, 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.

È 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 e controllo di gestione (riforma contabile richiesta dalla Legge Gelmini):

Nel 2014 è proseguita una intensa attività dedicata prevalentemente alla adozione dei nuovi modelli contabili, alle attività di contenimento dei costi (*spending review* interna) e alla gestione delle problematiche inerenti le principali società partecipate dall'Ateneo:

- a. sono proseguite le attività di confronto e condivisione con le strutture derivanti dall'adozione del bilancio unico. Sono stati organizzati appositi incontri finalizzati a raccogliere difficoltà e/o criticità riscontrate nell'operatività quotidiana. È stata avviata la sperimentazione operativa del sistema contabile U-GOV con l'intento di simulare un esercizio finanziario per verificare la correttezza della configurazione e l'operatività. La sperimentazione ha visto il coinvolgimento di alcune strutture individuate su base volontaria oltre agli uffici dell'Area finanza e controllo di gestione;
- b. è proseguita l'attività di contenimento della spesa con l'obiettivo di mantenere gli investimenti nelle aree strategiche della didattica, della ricerca e dell'internazionalizzazione a fronte delle riduzioni del Fondo di finanziamento ordinario. Con quest'ultimo intervento la *spending review* avviata dalla direzione generale ha complessivamente comportato dal 2010 al 2014 risparmi gestionali a carico dell'amministrazione generale quantificabili ad oggi in circa 8 milioni di euro;
- c. per rispondere all'esigenza di razionalizzazione dei processi contabili e di acquisto, tenuto conto dell'imminente introduzione della contabilità economico patrimoniale

(di seguito COEP), è stato avviato un progetto volto a sperimentare la possibilità di fornire un servizio di gestione contabile per le vicepresidenze con sede a Bologna. In tale ambito potranno essere anche verificate possibili azioni di centralizzazione degli acquisti comuni. L'attività ha consentito lo snellimento delle incombenze amministrativo gestionali a carico delle strutture didattiche;

- d. è stata avviata un'attività di progettazione di gare d'appalto per la sottoscrizione di accordi quadro ovvero di strumenti di centralizzazione dell'acquisto a beneficio delle Strutture, dando la priorità a beni caratterizzati da maggiore volume economico e maggiore impatto gestionale per le medesime strutture. Diverse procedure sono state portate a compimento, con benefici già a regime. È stato inoltre rafforzato il servizio di assistenza alle strutture per la gestione di procedure di acquisto caratterizzate da maggiore complessità amministrativa. È stato elaborato il piano 2015 –2017: il primo ad essere redatto dopo l'adozione del bilancio unico e comunque in un momento di transizione in attesa del passaggio dal 1.1.2016 alla contabilità economico patrimoniale. La priorità è stata assegnata agli acquisti che, per effetto dell'entrata in bilancio unico, oggi hanno importo superiore alla soglia comunitaria. Inoltre particolare attenzione è stata dedicata alle categorie merceologiche che hanno un livello di rischio intrinseco maggiore, quali ad esempio quelle caratterizzate da un'elevata intensità di manodopera (portierato, servizi informatici) e a quelle che incidono maggiormente in termini di recupero di ore/uomo dedicate nelle strutture di ateneo e in termini di semplificazione dell'intero processo di acquisto gestito in autonomia dalle strutture.

3) Organizzazione e sviluppo del personale

- a. in relazione al rilevante cambiamento organizzativo si è dato seguito agli interventi di formazione rivolti 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 2014 è da inquadrarsi nel percorso più ampio avviato nel 2013 di una formazione generalista a tutto il personale sul funzionamento del nuovo assetto di Ateneo, sono stati infatti progettati interventi per la partecipazione di tutti i colleghi TA. Il totale del personale formato al 31.12.2014 è di 1561 persone;
- a. è stato sviluppato e sperimentato un sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo con il parere positivo del Nucleo di Valutazione. I risultati della sperimentazione sono stati oggetto di ampia discussione in varie sedute del collegio dirigenti. Dalla sperimentazione¹¹ sono emersi elementi e punti di attenzione per il miglioramento del sistema e nel complesso è emersa l'opportunità di:
- introdurre alcuni elementi che rispondano alla necessità di rilevare, attraverso un coinvolgimento diretto del personale che opera nelle strutture, alcuni indicatori di buona organizzazione ovvero strumenti atti a rilevare la qualità interna con riferimento ai gradi di circolazione delle informazioni, organizzazione e

¹¹ In tutta la fase di sperimentazione è stato garantito un servizio di mediazione e di supporto per i responsabili di struttura e/o intermedi nella valutazione del personale diversamente abile

distribuzione dei carichi, condivisione delle comunicazioni e degli obiettivi, programmazione delle attività;

- poter portare a compimento il processo di riorganizzazione delle strutture di Ateneo che prevede la definizione completa degli assetti organizzativi;
- prevedere un'ulteriore fase di formazione per tutti i valutatori intermedi che garantiscono una maggiore continuità nel tempo; tale attività richiede alcuni mesi di tempo.

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 Dipartimentali che hanno portato a 26 nuovi depositi di brevetti, dei quali 13 in cotitolarità con altri enti o aziende con un'intensa attività di consulenza e supporto alla negoziazione di oltre 130 casi.
- b. Sono stati attratti fondi europei da progetti di ricerca per 8 milioni di euro (progetti vinti nel 2014). Il dato è ovviamente condizionato, come sempre avviene, dalla fase di passaggio tra due programmi quadro europei. Sono stati presentati 255 progetti in ambito H2020.
- c. È proseguito il lavoro di potenziamento del supporto alla ricerca nei singoli dipartimenti in stretto collegamento con i servizi centrali ("sistema a rete").
- d. È stato attivato il ciclo XXX del dottorato con 1.484 dottorandi iscritti, stipula di 6 accordi internazionali e 41 convenzioni di cotutela.
- e. È stato attivato il servizio interno di auditing richiesto dal ministero per i progetti Prin e Firb e completata attività di auditing su 108 progetti PRIN 2009 e 7 FIRB.
- f. Si è conclusa la rendicontazione del progetto CIRI (POR FESR 2007-2013) di oltre 43 milioni di euro.

5) Didattica

È proseguita l'attività di potenziamento del servizio di placement e di orientamento al lavoro con azioni integrate con i campus della Romagna. Il servizio ha raggiunto risultati eccellenti di cui si riportano in sintesi alcuni dati:

- a. Placement
 - oltre 74.000 visite al sito di cui circa 30.000 visitatori unici
 - 600 annunci pubblicati nella bacheca offerte di lavoro
 - 705 follower pagina job placement in linkedin (online da ottobre 2014)
 - 596 iscritti alle presentazioni aziendali
 - 5.221 curricula scaricati di cui 3.177 laureati e 2.044 laureandi
 - 11 contratti di sponsorship con aziende o abbonamenti per estrazione di cv dalla banca dati Almalaurea
 - 2 grandi eventi organizzati (career day e recruiting day) con la partecipazione complessiva di oltre 100 aziende, 6.000 studenti partecipanti, oltre 400 colloqui di lavoro.
- b. Per quanto riguarda l'orientamento al lavoro sono disponibili i seguenti servizi:
 - accoglienza e informazione su sbocchi professionali e mondo del lavoro;

- questionario online di autovalutazione del profilo di occupabilità in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia-CETRANS (4281 rispondenti in 7 mesi);
 - sostegno all'imprenditorialità attraverso cicli di seminari di orientamento e informazione con 1090 iscritti e 540 partecipanti;
 - laboratori per migliorare le competenze necessarie ad una stesura efficace del curriculum vitae, alla gestione del colloquio di lavoro e all'utilizzo di tecniche di ricerca attiva del lavoro (da aprile a settembre fra 20 e 30 utenti a laboratorio con una media di 75 utenti al mese);
 - consulenza orientativa individuale rivolta a studenti che desiderano chiarire l'obiettivo professionale e perfezionare il proprio percorso di orientamento al lavoro (mediamente 47 colloqui al mese, 217 studenti coinvolti).
- c. Nel 2014 l'ateneo ha stabilito una nuova organizzazione delle prove di accesso ai corsi di laurea di primo ciclo a numero programmato o di orientamento con verifica iniziale delle competenze, ad eccezione delle prove per l'accesso ai corsi di studio a ciclo unico a numero programmato a livello nazionale disciplinate da specifico decreto, nonché le prove per l'accesso alle lauree sanitarie di primo ciclo (4 Scuole hanno aderito ai TOLC). Le nuove procedure hanno consentito di:
- creare le condizioni per uniformare maggiormente il sistema di organizzazione delle prove, anche favorendo gli studenti che intendono sottoporsi alle prove per l'accesso a più corsi di studio;
 - favorire l'anticipazione di sessioni di prova fin dal mese di aprile sia per non subire le scelte di anticipazione da parte di altri atenei nazionali e internazionali, sia per ridurre i ritardi nelle immatricolazioni causati dalle operazioni di recupero troppo numerose e tali da non consentire il regolare avvio delle attività didattiche;
 - snellire le procedure amministrative distribuendole nell'arco di più mesi, riducendo i picchi di attività concentrati nei mesi di settembre e ottobre;
 - consentire la possibilità di organizzare le prove direttamente nelle città di residenza degli studenti che in tal modo non devono affrontare viaggi e conseguenti spese per sottoporsi a più prove e in momenti diversi dell'anno;
 - migliorare la gestione delle graduatorie, dei recuperi e delle immatricolazioni.

6) Internazionalizzazione

- a. È stato messo a punto un modello organizzativo basato sulle piattaforme geografiche in grado di supportare le scelte strategiche dell'Ateneo, la comunità accademica e il personale a supporto dei processi di internazionalizzazione con lo scopo di fornire servizi qualificati relativamente alle singole aree geografiche/paese.
- b. È proseguita la revisione del processo di progettazione per il monitoraggio e l'implementazione dei percorsi integrati (joint programmes) pur in attesa dell'emanazione delle linee guida da parte del Ministero. In collaborazione fra gli uffici delle aree "didattica e servizi agli studenti" e "relazioni internazionali" è stato definito un documento d'indirizzo interno che individua le principali procedure di progettazione dei percorsi integrati con e senza finanziamenti europei e di altra natura/fonte, gli attori coinvolti (sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo) e le scadenze interne.

c. Nel 2014 i servizi dello Sportello Studenti Internazionali (istituito nel 2012) sono stati progressivamente estesi a tutte le categorie di utenti internazionali (docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca). Dal 1 gennaio 2015 anche la denominazione del servizio è cambiata in "Sportello Utenti Internazionali". Il servizio presidia e supporta la gestione del processo di immatricolazione/iscrizione degli studenti internazionali a tutti i corsi di studio dell'Università di Bologna di primo, secondo e terzo ciclo, in tutti i campus, nelle fasi che vanno dalla definizione dei contingenti all'immatricolazione. Il servizio presidia e supporta le attività propedeutiche all'ingresso in Italia di docenti e ricercatori e li supporta nel processo di richiesta del permesso di soggiorno; presidia inoltre i rapporti con le rappresentanze diplomatiche e consolari italiane all'estero e con gli enti pubblici che gestiscono le procedure di ingresso in Italia; fornisce servizi di informazione, accoglienza e gestisce i bandi per alcune forme di sostegno economico.

7) Processi di informatizzazione

a. Sono proseguite nel corso del 2014 le attività relative al progetto "Studenti Online" consistenti nella dematerializzazione dei processi di sportello per gli studenti e relativi adempimenti normativi. In particolare sono state realizzate le seguenti funzionalità:

- Nuova gestione online semplificata dei piani di studio
- Riconoscimento online dei titoli linguistici
- Attestati linguistici con timbro digitale
- Firma digitale della prova finale (sperimentazione)

b. È stata inoltre portata avanti la realizzazione dell'applicativo "Didattica Online" che ha come obiettivo la dematerializzazione dei processi legati alla definizione dell'offerta formativa. Le attività del 2014 hanno riguardato:

- l'informatizzazione del processo di programmazione didattica e in particolare del bando per gli incarichi didattici ai ricercatori
- l'informatizzazione del processo di riesame
- la revisione di processi di preverifica e progettazione in base a quanto emerso dopo la prima fase di utilizzo.

c. Con il deposito presso l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) del piano di continuità operativa e di disaster recovery, avvenuto il 1 luglio, i sistemi informatici dell'Ateneo sono entrati in regime di continuità operativa come previsto dal CAD (prima università italiana a raggiungere questo obiettivo).

d. Sono state introdotte prove di ammissione al calcolatore, basate sui test TOLC del consorzio CISIA, per un numero rilevante di corsi a numero programmato. In particolare:

- i sistemi informatici di Ateneo sono stati integrati con la piattaforma CISIA per consentire l'acquisizione automatica dei risultati.
- Sono state certificati e attivati 12 laboratori informatici presso cui si sono svolti oltre 9300 test.

8) Mobilità e sostenibilità ambientale

L'Università di Bologna si è classificata al 96° posto del Green Metric Ranking 2014 sui 360 atenei partecipanti alla rilevazione. L'Ateneo risulta inoltre la prima delle 15 Università italiane che hanno partecipato al Ranking. Tale risultato rappresenta un significativo

miglioramento rispetto alla rilevazione del 2013 nella quale Bologna si era classificata al 182° posto sui 301 atenei partecipanti e al sesto posto nella graduatoria nazionale composta da dieci università. Analizzando i dati e gli ambiti di sviluppo sono state individuate strategie di intervento per permettere il miglioramento del posizionamento dell'Università di Bologna:

- aggiornamento delle informazioni di contesto utili a delineare un quadro il più puntuale possibile dei fattori che connotano l'Università di Bologna sui temi della mobilità e della sostenibilità ambientale;
- aggiornamento dello stato di avanzamento nella realizzazione delle policy e dei programmi di intervento a favore della sostenibilità ambientale adottati dall'ateneo, mediante identificazione di misure finalizzate agli item richiesti.

L'analisi ha consentito di individuare specifiche misure correttive per agire direttamente sui parametri influenti l'impronta di carbonio e di conseguenza migliorare la posizione dell'Ateneo nella classifica internazionale del ranking stesso.

Anche il 2014 è stato 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. Al termine del 2014 la pubblicazione dei dati relativi agli adempimenti della trasparenza si attesta al 97%.

Per quanto riguarda le azioni volte alla prevenzione della corruzione sono state progettate e organizzate iniziative formative per il personale e per i responsabili di struttura.

Come per gli anni precedenti 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 luglio 2014 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 discussi 17 obiettivi, di cui 14 con warning segnalato dal Dirigente responsabile.

Le criticità segnalate sugli obiettivi discussi sono diverse:

- linee guida ministeriali non emanate;
- cambiamenti nella linea politico-strategica alla base dell'obiettivo;
- interventi o attività sopraggiunte e non programmate ma prioritarie;
- difficoltà nell'interlocuzione e negoziazione con le strutture con conseguente cambiamento di linee di azione;
- cambiamenti esogeni che impattano fortemente sull'attività.

Laddove valutato necessario, a seconda della criticità rilevata, si è proceduto a:

- rimodulare le linee di azione (3 obiettivi);
- rimodulare i livelli di raggiungimento degli indicatori (8 obiettivi).

Dopo la giornata di lavoro, il Direttore ha confermato il warning su 10 obiettivi e ha sospeso un obiettivo sostituendolo con un altro di maggiore priorità.

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 anche per il 2014** 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 2014.

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	20
90%	4
80%	1
75% - ampiamente superato	4
50% - raggiunto	0
25% - parzialmente raggiunto	0
0% - non raggiunto	0

Tabella 6: numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Trend raggiungimento obiettivi operativi 2010-2014

Nella Figura 4 è stato riportato, per ciascun anno del quinquennio 2010-2014, 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.

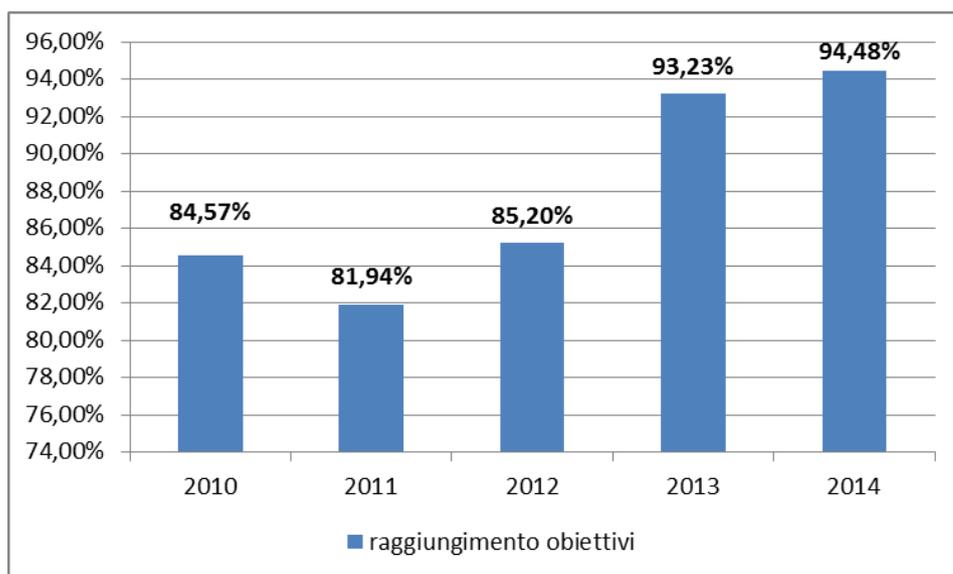


Figura 4: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel quinquennio 2010-2014

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.

L'attività della Direzione generale e delle Aree dell'amministrazione generale per il 2014 si è sviluppata, già a partire dalla fine del 2013, secondo una direttrice di fondo volta a semplificare processi e attività di tutto l'apparato gestionale a servizio del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo. Il tutto è stato sintetizzato in un vero e proprio **"Piano di semplificazione"** per rendere più snello il funzionamento dell'amministrazione, in linea con l'orientamento del Dipartimento funzione pubblica, e nell'ambito di un contesto generale che vede la progressiva diminuzione di risorse finanziarie e di personale accanto ad un forte incremento di adempimenti amministrativi da fonte normativa. Per la realizzazione è stato incaricato un referente gestionale con il compito di rendere operative le attività pianificate. Il piano di semplificazione si articola secondo le seguenti principali direttrici:

1. revisione di grandi processi trasversali che interessano più aree e strutture (tempi più lunghi, processi più complessi, mobilità delle persone, sviluppo delle competenze);
2. miglioramento e semplificazione dei processi che impattano sull'operatività quotidiana;
3. mobilità delle persone che operano da molti anni nelle stesse funzioni senza più lo stimolo e la creatività di individuare soluzioni differenti ai problemi;
4. focus dedicato ai Campus della Romagna per l'individuazione di soluzioni gestionali contraddistinte da un maggior grado di personalizzazione;
5. introduzione di sistemi di rilevazione della qualità dei servizi erogati dall'amministrazione generale per pianificare e programmare il miglioramento a partire dagli utenti serviti.

Standard di qualità dei servizi

L'esigenza di programmare le azioni dirigenziali e i relativi obiettivi in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi ha portato a evidenziare l'importanza di introdurre gradualmente la valutazione della qualità degli stessi nella gestione corrente delle attività delle aree dell'Amministrazione generale. L'introduzione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti, integra, inoltre, il Piano di semplificazione e si collega con altri strumenti gestionali nell'ottica di un miglioramento e snellimento progressivo dell'azione

amministrativa e gestionale delle Aree. Le dimensioni indagate dal questionario riguardano: aspetti oggettivi di erogazione del servizio, affidabilità dell'organizzazione, qualità del supporto organizzativo, capacità di assicurazione, attenzione ai problemi dell'utenza.

Nell'area strategica "Piano Direzionale", si è provveduto ad una quantificazione numerica degli indicatori includendo anche misure dell'attività corrente mappata attraverso alcuni servizi tipici del contesto universitario. A partire dal 2014 è stata avviata la mappatura dei servizi effettivamente erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo, in coerenza anche con gli obblighi di trasparenza imposti dal D.Lgs.33/2013. È stato quindi costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di definire un sistema codificato dei servizi erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo all'utenza esterna ed interna e associare i relativi indicatori. Tale fase è stata propedeutica all'adozione della carta dei servizi avvenuta a marzo 2015.

L'azione complessiva che interesserà in misura crescente l'operato della dirigenza, proprio perché improntata al miglioramento del servizio sulla base delle rilevazioni della qualità dei servizi, dovrà essere articolata secondo alcuni criteri principali:

1. individuazione di aree di rilevazione ad ampio impatto sull'utente finale, compreso quello interno;
2. individuazione di aree di rilevazione sulle quali sono già evidenti alcune criticità;
3. individuazione di aree di rilevazione che sono state oggetto di cambiamenti strutturali nell'organizzazione;
4. condivisione con tutto il personale a vario titolo coinvolto nei servizi oggetto di rilevazione anche per le fasi di analisi e soprattutto in quella di individuazione di soluzioni operative;
5. individuazione degli interventi migliorativi;
6. verifica successiva dell'efficacia degli interventi.

Gli ambiti programmati per la rilevazione sono al momento i seguenti:

- servizio formazione personale tecnico amministrativo
- servizio pulizie ordinarie
- servizio dottorato; servizio giuridico della ricerca; servizio monitoraggio e valutazione ricerca
- servizi per le scuole di specializzazione
- servizi manutenzioni in ambito edilizio
- servizi di campus: attività contabile, supporto alla ricerca, orientamento studenti, gestione aule e servizi informatici
- servizi di supporto alla gestione delle attività della Trasparenza.

Sulla base del progetto sopra descritto, nel 2015, proseguirà la sperimentazione sui primi ambiti di indagine avviati. In particolare viene presentato in questo documento l'esito di alcune rilevazioni che sono state interessate anche dal progetto Good Practices in modo da poter avere un confronto con i risultati conseguiti da altri atenei a livello nazionale. Di seguito si riportano i principali risultati per l'Ateneo relativi all'edizione 2014 sui questionari di soddisfazione dei servizi rivolti al Personale Docente e Tecnico amministrativo.

I risultati presentano la soddisfazione complessiva media dei servizi:

- "Sistemi informativi",
- "Supporto all'amministrazione e gestione del personale",

- “Biblioteche”
- “Servizi Generali e Logistici”

a confronto con i valori medi degli altri Atenei partecipanti (ultimi dati disponibili, edizione 2013). Dalla comparazione si evince che la soddisfazione per ogni servizio è superiore rispetto al valore degli altri Atenei tranne, seppur di poco, per il singolo aspetto della “tempestività degli interventi manutentivi”.

Sistemi informativi

I servizi inclusi in tale ambito e per i quali è stato richiesto un giudizio sono i seguenti:

Questionario personale docente e ricercatore	Questionario personale TA
<ul style="list-style-type: none"> - Rete cablata (collegamento delle rete via cavo) - Rete WiFi - Casella di posta elettronica istituzionale - Servizio Help-Desk (assistenza CeSIA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rete cablata (collegamento delle rete via cavo) - Rete WiFi - Casella di posta elettronica istituzionale - Applicativi gestionali di Ateneo (contabilità, studenti, personale, ecc...) - Servizio Help-Desk (assistenza CeSIA)

Risultati – media dei giudizi dati dai rispondenti – scala di valutazione [1 - 6]

	Personale docente e ricercatore		Personale TA	
	Media Unibo 2014	Media altri atenei 2013	Media Unibo 2014	Media altri atenei 2013
<i>Grado di soddisfazione complessivo in riferimento ai servizi dei sistemi informativi</i>	4,35	3,97	4,42	4,19

Supporto all'amministrazione e gestione del personale

I servizi inclusi in tale ambito e per i quali è stato richiesto un giudizio sono i seguenti:

Questionario personale docente e ricercatore	Questionario personale TA
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale docente (solo per chi è stato nominato commissario)</i> - <i>Supporto per l'attivazione degli assegni di ricerca</i> - <i>Supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, afferenze, opzioni a tempo definito, etc)</i> - <i>Supporto per l'attivazione e gestione degli incarichi e collaborazioni di didattica e di ricerca</i> - <i>Rimborso missioni</i> - <i>Supporto per la gestione dei Visiting Professors (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al visiting)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale (solo per chi è stato nominato commissario)</i> - <i>Supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, part time, etc...)</i> - <i>Processo di valutazione del personale (in qualità di soggetto valutatore)</i> - <i>Processo di valutazione del personale (in qualità di soggetto valutato)</i> - <i>Formazione interna</i> - <i>Formazione esterna</i> - <i>Rimborso missioni</i>

Risultati – media dei giudizi dati dai rispondenti – scala di valutazione [1 - 6]

	Personale docente e ricercatore		Personale TA	
	Media Unibo 2014	Media altri atenei 2013	Media Unibo 2014	Media altri atenei 2013
Grado di soddisfazione complessivo in riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale	4,29	4,24	3,72	3,63

Servizi Generali e Logistici
Interventi di manutenzione

Risultati – media dei giudizi dati dai rispondenti – scala di valutazione [1 - 6]

	Personale docente e ricercatore		Personale TA	
	Media UniBo 2014	Media altri atenei 2013	Media UniBo 2014	Media altri atenei 2013
<i>Chiarezza procedure</i>	3,57	3,37	4,12	3,63
<i>Risolutezza degli interventi</i>	3,22	3,17	3,45	3,38
<i>Tempestività degli interventi rispetto alla segnalazione</i>	2,88	2,90	3,19	3,30

Biblioteche

*I servizi inclusi in tale ambito, e per i quali è stato richiesto un giudizio **al solo personale docente e ricercatore**, sono i seguenti:*

- *Operazioni in presenza presso la biblioteca (accessibilità e completezza patrimonio documentale, adeguatezza orari di apertura)*
- *Operazioni online (chiarezza procedure di prestito online, accessibilità e completezza risorse elettroniche, adeguatezza tempi supporto online)*
- *Servizi interbibliotecari (prestiti interbibliotecari e fornitura articoli)*

Si riportano i risultati della domanda di soddisfazione complessiva su tale ambito di servizi

Risultati – media dei giudizi dati dai rispondenti – scala di valutazione [1 - 6]

	Personale docente e ricercatore	
	Media Unibo 2014	Media altri Atenei 2013
Grado di soddisfazione complessivo in riferimento ai servizi bibliotecari	4,73	4,41

2.4 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: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2014).

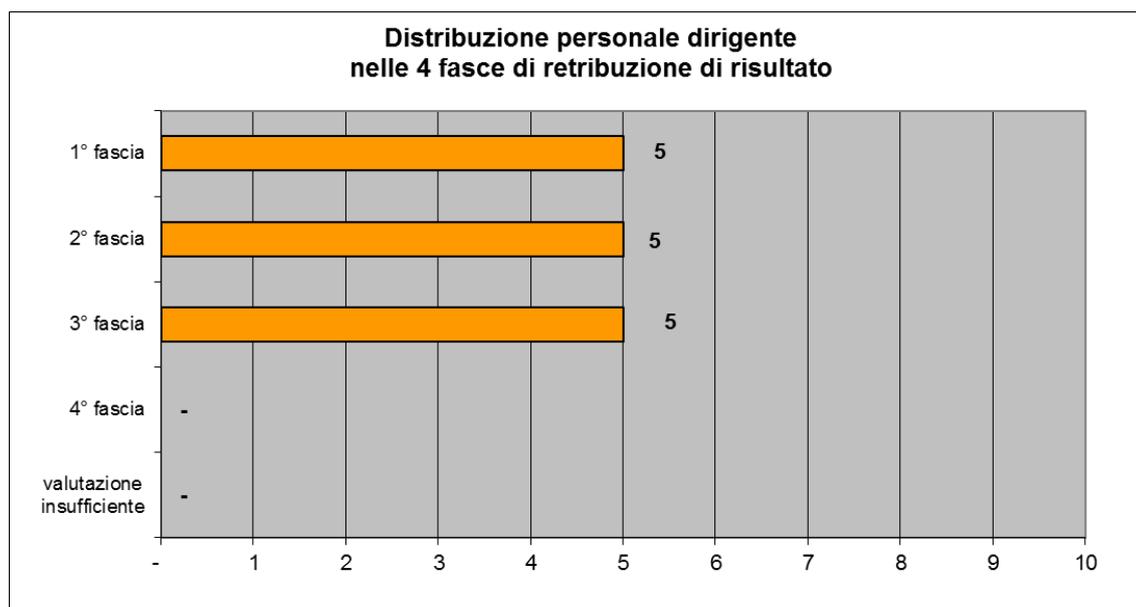


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2014

Trend valutazione personale dirigente 2010-2014

Nella Figura 6 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel quinquennio 2010-2014.

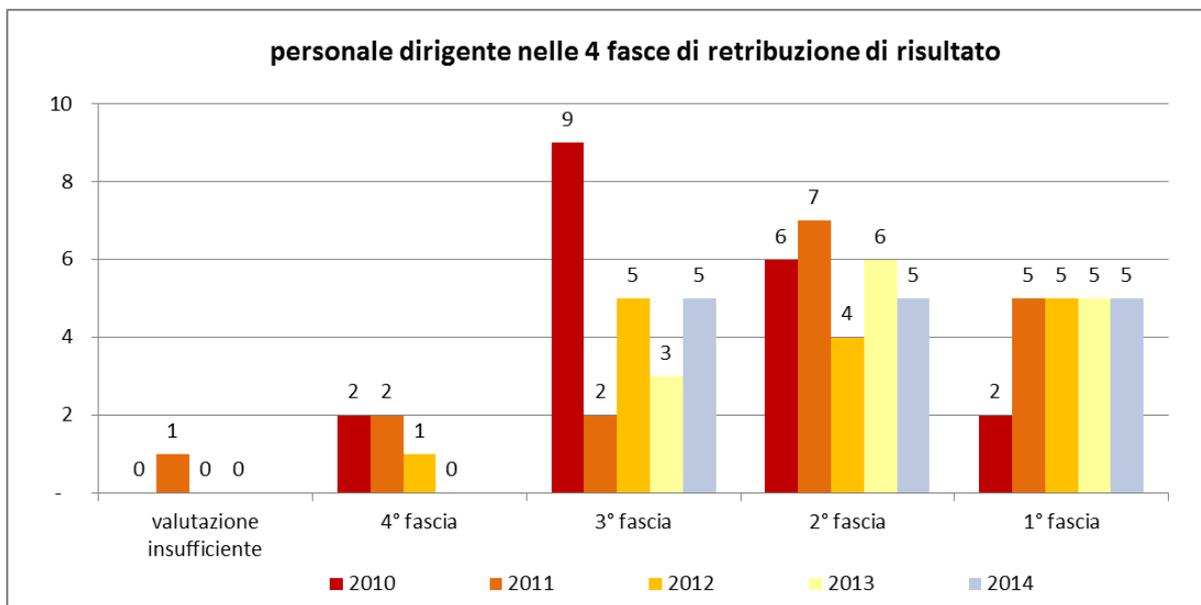


Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2014

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Le principali evidenze di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio riflettono l'introduzione del primo bilancio consuntivo successivo all'adozione del Bilancio Unico di Ateneo che ha comportato, a partire dal 1 gennaio 2014, la perdita dell'autonomia di bilancio per tutte le strutture di Ateneo (Dipartimenti e strutture assimilate, Scuole, Campus, Altre Strutture e Aree Dirigenziali e le operazioni eseguite per la gestione delle Eredità, Borse Premi e Lasciti).

Come esplicitato nella Relazione al Conto Consuntivo 2014, la gestione finanziaria 2014 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a 750 milioni di euro al netto delle partite di giro, in crescita del 6,94% rispetto all'esercizio precedente.

Entrate - Titoli	Accertamenti 2013	Accertamenti 2014	Variazione % 2014 vs 2013
Entrate proprie	254.945.024,62	242.049.126,45	-5,06%
Trasferimenti	439.687.425,35	442.314.898,43	0,60%
Alienazioni di beni patrimoniali	837.178,59	60.043.434,49	7072,12%
Accensione prestiti	-	-	0,00%
Altre entrate	5.830.850,91	5.547.901,78	-4,85%
totale	701.300.479,47	749.955.361,15	6,94%

Tabella 7: Composizione delle entrate

Sul fronte delle spese sono stati registrati impegni in competenza per un importo complessivo pari a 736 milioni di euro, al netto delle partite di giro, in aumento del 6,37% rispetto al 2013

Spese - Titoli	Impegni 2013	Impegni 2014	Variazione % 2014 vs 2013
Risorse umane	418.933.003,88	416.366.639,13	-0,61%
Risorse per il funzionamento	102.585.110,64	100.481.675,38	-2,05%
Spese in attività commerciale	22.477.523,61	20.681.403,33	-7,99%
Oneri finanziari e tributari	4.384.698,15	6.038.580,13	37,72%
Altre spese correnti	60.097.100,55	63.989.450,78	6,48%
Trasferimenti	36.527.887,48	85.236.414,47	133,35%
Acq.di beni durevoli e partite fin.	44.140.320,49	40.429.631,42	-8,41%
Rimborso di prestiti	3.120.151,74	3.167.893,04	1,53%
totale	692.265.796,54	736.391.687,68	6,37%

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”*. Nel 2014, successivamente all’emanazione del DM 21/2014 che ne dettagliava i contenuti tecnici, è stata avviata la rappresentazione sperimentale delle spese per missioni e programmi. Tale rappresentazione dei dati contabili di spesa è propedeutica all’adozione *“Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio”* che permetterà di collegare a ciascuna delle missioni e dei programmi istituzionali definiti dal MIUR e dal MEF per tutti gli atenei italiani, gli obiettivi di bilancio che ciascun ateneo intende perseguire e i conseguenti indicatori di risultato.

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II livello)	Impegni 2014 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	254.843.197
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	24.830.722
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	212.776.373
	Diritto allo studio nell’istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell’istruzione	405.972
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	24.833.403
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	289.714
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	218.412.545
TOTALE			736.391.688

Tabella 9: Composizione delle spese per missioni e programmi.

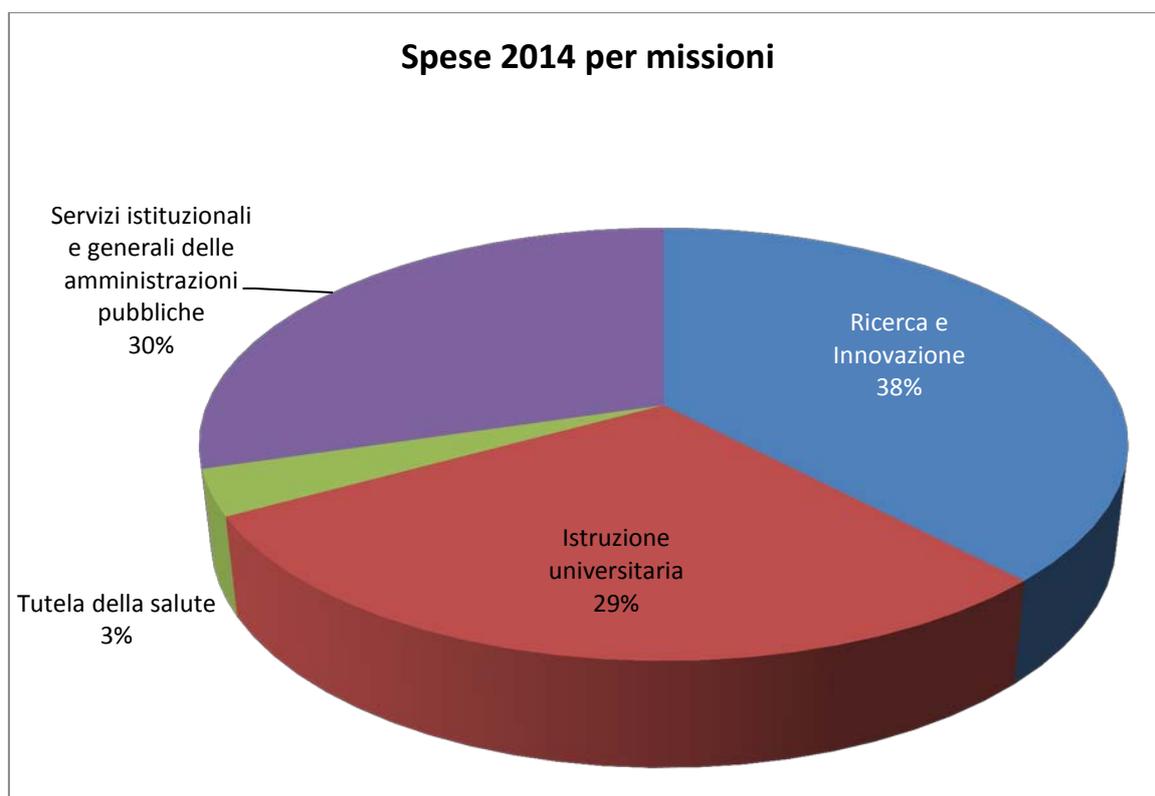


Figura 7: Composizione delle spese 2014 per missioni

Come specificato dal D.P.C.M. del 18/9/2012, che definisce i contenuti del piano degli indicatori, il Ministero della Funzione Pubblica emanerà le istruzioni tecniche e i modelli per la preparazione del piano e la successiva rendicontazione dei risultati ottenuti. In attesa dell'emanazione dei modelli da parte del Ministero, l'Ateneo avvierà comunque uno studio di fattibilità.

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

- Rapporto contribuzione studentesca/FFO¹²
 Numeratore: Contribuzione studentesche incassate per i soli studenti regolari al netto di Esoneri e rimborsi. Denominatore: Assegnazione FFO;
16,73%, entro il limite di legge fissato al 20%.
- Indicatore Spese di personale¹³
 Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale +contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
68.31%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, terzo fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Padova

¹² Esercizio finanziario 2014.

¹³ Esercizio finanziario 2013. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2014.

- Indicatore Indebitamento¹³:
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
1.18 %, entro il limite del 15% previsto dal Dlgs 49/2012, fra i mega atenei è l'indice più basso, con esclusione delle Università di Bari e Catania che non hanno indebitamento.
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF¹³:
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.17, superiore al limite di 1 previsto dall'Anvur, terzo fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Padova.

4 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 10 viene presentata la distribuzione per genere ed età media del personale Docente e Tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo inoltre la Figura 8 mostra la distribuzione per genere e fasce di età del personale. Ciò che emerge è una progressiva riduzione generazionale delle differenze di genere: a parità di ruolo, la percentuale di donne aumenta fra i più giovani.

Personale	Maschi	Femmine	TOTALE	Percentuale		Età media		
				Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	TOTALE
Docenti I fascia	550	148	698	78,8	21,2	58,8	59,5	59,0
Docenti II fascia	652	463	1.115	58,5	41,5	52,0	50,7	51,5
Ricercatori	519	484	1.003	51,7	48,3	45,1	45,8	45,4
Tecnici Amministrativi	1.072	2.033	3.105	34,5	65,5	47,2	47,3	47,3
TOTALE	2.793	3.128	5.921	47,2	52,8	50,2	48,2	49,1

Tabella 10: Personale docente e tecnico amministrativo per genere ed età media

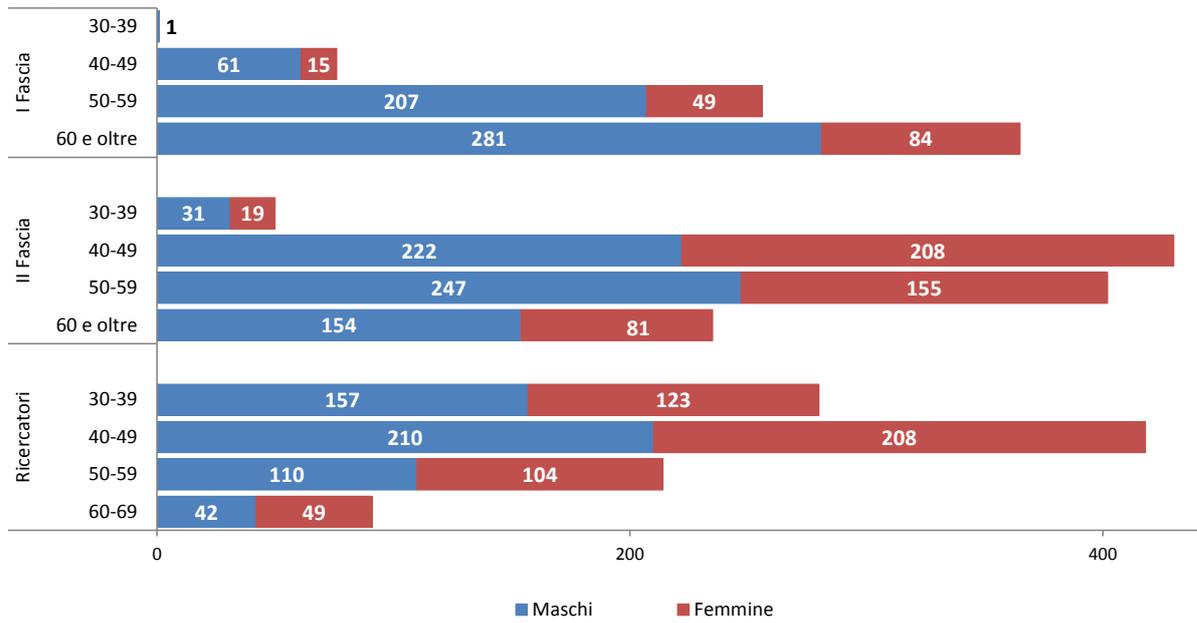


Figura 8: Personale docente e ricercatore per genere e fasce di età

4.1 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.

4.2 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

Il CUG ha svolto, durante l'anno 2014, un'intensa e produttiva attività articolata in diverse aree e azioni:

Attività di Networking: il Comitato ha promosso un'intensa attività di networking all'interno e all'esterno dell'Ateneo al fine di rendere più efficiente e coerente l'azione di tutela e promozione delle pari opportunità. In particolare, a questo fine, all'interno dell'Ateneo, il CUG ha promosso incontri e scambi con la Consiglieria di Fiducia dell'Ateneo, lo sportello per il disagio psicologico, l'unità operativa di prevenzione e protezione, il servizio studenti con disabilità, mentre all'esterno si è collegato con diverse realtà del territorio (CUG di altre istituzioni e piccole medie imprese correlate alle funzioni del CUG), interessate a prender parte attiva ai lavori ed alla programmazione del Comitato, a beneficio e nella direzione delle pari opportunità, della valorizzazione del benessere nel lavoro, contro le discriminazioni e contro ogni possibile forma di frustrazione e disagio lavorativo.

Inoltre all'esterno il CUG ha sostenuto e collaborato, tramite alcuni suoi membri, alla costituzione di un nuovo Integrated Research Team (IRT) di Ateneo sulle questioni di genere denominato Alma Gender IRT.

Infine, all'esterno, il CUG ha partecipato ad un'attività di networking promossa dall'Università di Ferrara, partecipando a due incontri tenutisi nei mesi di ottobre e dicembre 2014. Durante il primo incontro, una delegata del CUG, ha presentato una relazione sulla composizione di genere degli Organi di Governo dell'Ateneo, durante il periodo 1995-2014. Durante il secondo incontro, lo stesso delegato ha partecipato alla presentazione del Bilancio di genere dell'Università di Ferrara e, a seguire, ad una riunione che ha comportato uno scambio di opinioni, tra i partecipanti, sulle azioni da intraprendere per porre all'attenzione delle rappresentanze nazionali il tema del genere nelle università. La riunione si è tradotta nell'invio al Presidente della Crui, da parte della Delegata del Rettore per le Pari Opportunità dell'università di Ferrara, della richiesta di individuare un referente per le politiche di genere nelle università italiane.

Azioni di promozione e di tutela nell'ambito dell'Organizzazione dell'Ateneo: il CUG ha partecipato all'elaborazione di diversi strumenti di carattere organizzativo adottati dall'Ateneo e ha presentato progetti volti a meglio integrare la cultura di parità entro la struttura organizzativa. L'intervento del CUG nei diversi strumenti adottati dall'Ateneo si può riassumere di seguito:

- ✓ contributi relativi alla revisione del Codice Etico e di Comportamento dell'Ateneo di Bologna;
- ✓ formulazione di un parere positivo sul Piano di formazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, per il quale si auspica, in futuro, una sua revisione che preveda una attenzione particolare alle tematiche di prevenzione e rimozione delle discriminazioni e nella direzione del benessere lavorativo;
- ✓ analisi dei dati raccolti dall'Indagine di Clima rivolta al personale tecnico-amministrativo all'inizio dell'anno 2014 e suggerimenti per le indagini future, proponendosi come soggetto attivo per la progettazione di future indagini conoscitive idonee a conoscere, prevenire e rimuovere le discriminazioni di qualsiasi natura, il disagio psicologico e il mobbing;
- ✓ suggerimenti in merito al Sistema sperimentale di valutazione del personale tecnico-amministrativo;
- ✓ elaborazione del Piano di azioni positive trasmesso all'Amministrazione e agli organismi di rappresentanza sindacale dell'Ateneo.

Inoltre il CUG ha coordinato, nell'ambito del programma Horizon 2020, la presentazione di un progetto denominato "Plotina" volto alla rimozione delle discriminazioni e finalizzato a ridurre gli ostacoli nel progresso della carriera delle donne ricercatrici e nell'ottica del riequilibrio di genere. Il progetto è stato valutato positivamente dalla Commissione Europea (terzo posto) e si trova attualmente nella lista di riserva per il finanziamento.

Azioni di promozione nell'area della ricerca: il CUG, nell'ottica della rimozione delle discriminazioni, ha sottolineato la necessità, da parte della Commissione per la Valutazione della Ricerca in Ateneo, di prendere in considerazione una serie di proposte per la misura quali e quantitativa della valutazione della Ricerca in Ateneo. Tali misure dovrebbero garantire un meccanismo più equilibrato ed equo che tenga conto, come previsto dai criteri per l'ASN, "dei periodi di congedo per maternità e di altri periodi di congedo o aspettativa, previsti dalle leggi vigenti e diversi da quelli per motivi di studio". Questo al fine di non progettare ed adottare metodi di valutazione più penalizzanti di quelli applicati in ambito nazionale ed internazionale.

Azioni di promozione nell'area della didattica: il CUG ha predisposto l'erogazione di due premi di studio da corrispondere a tesi di laurea inerenti alle tematiche rilevanti per il CUG.

Azioni di supporto e sostegno: il Comitato ha ricevuto diverse richieste di supporto, aiuto e consiglio da parte di colleghi dell'Ateneo. In relazione alle proprie funzioni istituzionali, non è intervenuto nel merito dei casi singoli, pur fornendo, di volta in volta, le indicazioni procedurali per prendere contatto con gli Organi e le figure competenti, ma ha raccolto e analizzato tali segnalazioni in una visione più ampia, finalizzata alla progettazione di azioni positive da porre in essere, a beneficio di tutto l'Ateneo.

Azioni di formazione e informazione

Il CUG ha organizzato la prima giornata di presentazione del CUG all'Ateneo dal titolo "Il CUG incontra l'Ateneo" con l'intento di avviare un confronto e una riflessione sui temi delle pari opportunità e del benessere lavorativo e di acquisire maggiore visibilità e legittimazione all'interno di un'organizzazione vasta e complessa come l'Università di Bologna.

Il CUG nel 2014 ha progettato ed organizzato un ciclo formativo di incontri dal titolo "Il mobbing: conoscere per prevenire", articolato in sei incontri che si svolgeranno nel corso del 2015, riservato a tutto il personale dell'Ateneo, che ha come obiettivo quello di fornire gli strumenti per favorire la costituzione e la permanenza di un ambiente di lavoro sereno, nel quale la diversità venga percepita come una fonte di ricchezza personale e professionale e non come un problema, un ostacolo o un elemento di competizione negativa

Il CUG ha inoltre partecipato a diversi eventi e manifestazioni nazionali ed internazionali sulle tematiche di rilievo per il Comitato.

4.3 Servizio studenti con disabilità e Servizio studenti con dislessia

Il Servizio per gli studenti con disabilità 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 il Servizio per gli studenti con dislessia.

Il Servizio si impegna a rendere accessibile e percorribile il corso universitario che lo studente con disabilità o lo studente con dislessia ha scelto, ispirandosi ai principi delle "buone prassi". A tal fine promuove quei cambiamenti organizzativi che permettono non solo di risolvere specifiche difficoltà incontrate, ma soprattutto di rendere disponibili le organizzazioni sociali, formative, culturali, infrastrutturali, produttive, perché tutta la popolazione universitaria – che comprende le persone con disabilità e le persone con dislessia – possa accedervi e viverle adeguatamente.

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

Per il 2014 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;
- interventi per favorire studenti con difficoltà motorie mediante accompagnamenti, a piedi o con mezzi pubblici, verso le strutture universitarie;
- interventi a favore di studenti con sordità o ipoacusia tra cui interpretariato LIS e stenotipia;
- interventi a favore di studenti con cecità o ipovisione;
- interventi di supporto allo studio a favore di studenti con disagio psichico;
- interventi a favore di studenti con disturbi specifici dell'apprendimento.

Anche per l'a.a. 2013/14 il Servizio ha mantenuto una strategia finalizzata anche all'internazionalizzazione dello stesso. Oltre all'attenzione verso le consuete azioni di promozione e facilitazione degli scambi internazionali di studenti con disabilità e gli studenti con dislessia, esso ha dedicato un significativo impegno ai programmi europei di cooperazione nell'ambito dell'educazione superiore.

La Tabella 11 mostra per gli ultimi due anni accademici il numero di studenti con disabilità e di studenti con dislessia che hanno usufruito del Servizio.

	2012-13	2013-14
Beneficiari del servizio di accompagnamento e sostegno agli studenti con disabilità	408	410
Beneficiari del servizio di accompagnamento fisico agli studenti con disabilità	25	26
Beneficiari del servizio per studenti con dislessia	148	162

Tabella 11: Beneficiari di alcuni interventi del Servizio studenti con disabilità e studenti con dislessia

Le risorse rese disponibili dall'Ateneo per l'attività 2014 risultano pari a 255.657 euro.

5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 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 2015	Aprile 2015	Maggio 2015	Giugno/Luglio 2015
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 12: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance

5.2 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.

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 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.

6.2 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	18
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca	24
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione	25
Tabella 4: Obiettivi strategici Area Piano direzionale	29
Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2014	39
Tabella 6: numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	48
Tabella 7: Composizione delle entrate	56
Tabella 8: Composizione delle spese	57
Tabella 9: Composizione delle spese per missioni e programmi	57
Tabella 10: Personale docente e tecnico amministrativo per genere ed età media	60
Tabella 11: Beneficiari di alcuni interventi del Servizio studenti con disabilità e studenti con dislessia	66
Tabella 12: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	67

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Composizione delle entrate	14
Figura 2: Composizione delle spese	15
Figura 3: Albero della Performance	22
Figura 4: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel quinquennio 2010-2014	48
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2014	54
Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2014	55
Figura 7: Composizione delle spese 2014 per missioni	58
Figura 8: Personale docente e ricercatore per genere e fasce di età	61