
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017

Approvata con delibera del CA del 26 giugno 2018



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area Finanza e Partecipate
Area del Personale
Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2018

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2017 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto D.lgs 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 2017, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2017-2019, così come previsto dal D.lgs 150/2009; tale D.lgs 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 tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;*
- 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 di controllo interni ed 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 con cadenza annuale.
- il “Piano della Performance”, ora Piano integrato: 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 adottato con cadenza annuale.

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.

La competenza relativa alla valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca assegnata dal D.lgs 150/2009 alla CIVIT (oggi ANAC), a seguito 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», è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Con il D.lgs 74/2017 recanti modifiche al D.lgs 150/2009 le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance delle università sono attribuite in via definitiva all’ANVUR nel rispetto dei principi contenuti nel decreto. Il D.lgs 74/2017 ha previsto inoltre che la Relazione sulla Performance deve essere approvata dall’organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall’Organismo di valutazione entro il 30 giugno.

Nel mese di luglio 2015 L’ANVUR ha emanato le nuove Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane con efficacia a partire dal 2016. Questa relazione, che rendiconta i risultati del 2017, è redatta secondo le linee guida 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.

La centralità della formazione nello sviluppo di ogni paese, ribadita nell'agenda 2030 delle Nazioni Unite come fondamentale obiettivo di sviluppo, è il valore che l'Ateneo condivide con la società e tutte le realtà universitarie nazionali e internazionali.

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 di riferimento

I fattori esterni che hanno condizionato l'azione amministrativa per il 2017 sono legati alla continua evoluzione legislativa. In particolare la Legge n. 232 dell'11 dicembre 2016 ha innovato in misura rilevante il quadro normativo in materia di contribuzioni studentesche. L'Ateneo ha voluto cogliere in pieno gli input del legislatore rivedendo l'intero impianto di contribuzioni studentesche in un'ottica maggiormente orientata alla tutela del diritto allo studio, estendendo la "no tax area" dal limite dei 13.000 euro di reddito ISEE previsti dalla legge a 23.000 euro e con una progressività più alta rispetto a quanto previsto dalla legge. A partire da questa soglia le contribuzioni sono poi calcolate in misura proporzionale alla condizione economica del nucleo familiare del singolo studente. La realizzazione di questo tipo di modello contributivo ha comportato una intensa attività di analisi e programmazione degli interventi e del bilancio di Ateneo, oltre che di supporto agli studenti e alle famiglie.

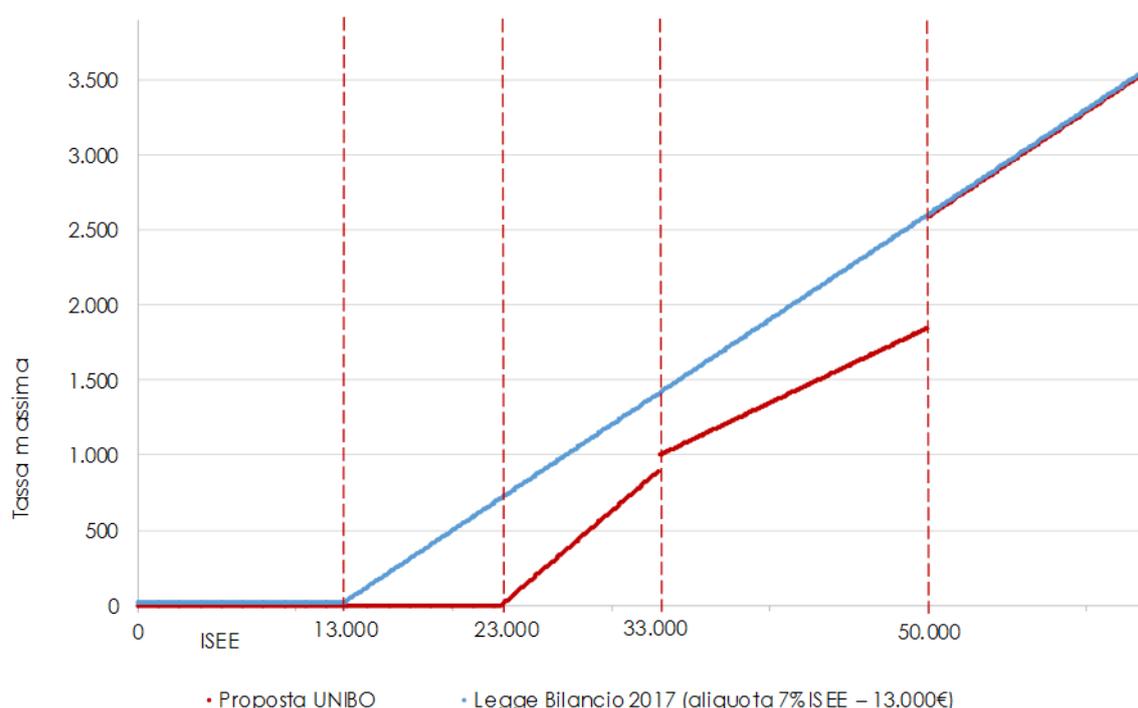


Figura 1: Progressività del modello di contribuzione studentesca in base all'ISEE

La scelta di tale modello contributivo, che aumenta la zona di no tax area fino a 23 mila euro, costituisce un fattore distintivo fra i Mega Atenei italiani.

Più in generale occorre rimarcare la costante discontinuità nei criteri di distribuzione delle risorse ministeriali, che ne rende difficile la previsione e causa un generale irrigidimento dei budget di Ateneo e una difficoltà di programmazione delle attività.

Il 2017 è stato poi caratterizzato da tutta l'attività amministrativa propedeutica alla visita *in loco* dei valutatori ANVUR per l'Accreditamento della Sede. L'attività è stata trasversale a Dipartimenti, Corsi di Studio e Aree dell'Amministrazione Generale, oltre che alla Governance tutta, coinvolgendo studenti, docenti e personale tecnico amministrativo. La visita ANVUR è stata l'occasione per testare l'intero sistema di qualità interno a tutti i livelli organizzativi dell'Ateneo.

Il 2017 è stato caratterizzato, da un punto di vista dell'organizzazione interna, dall'applicazione del piano straordinario di assunzione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato. L'assunzione a tempo indeterminato di personale a tempo determinato già idoneo nelle graduatorie di procedure concorsuali a tempo indeterminato, congiuntamente al mancato rinnovo dei contratti in scadenza ha portato ad una netta riduzione del personale con contratto a termine. I limiti al turn-over e le previsioni sulle cessazioni future hanno imposto un'attenta analisi organizzativa per poter garantire la continuità dei servizi amministrativi e tecnici. Inoltre, in conseguenza della modifica dello Statuto di Ateneo e quindi della ridefinizione del ruolo delle Scuole, si è reso necessario un importante processo di riorganizzazione delle strutture di supporto alla filiera didattica. Ciò ha impattato su gran parte delle aree dirigenziali e delle strutture dipartimentali comportando

tempi di assestamento, azioni di micro-riorganizzazione e ingresso nei ruoli. Tale fase di riorganizzazione dei servizi amministrativi ha visto anche un importante avvicendamento dei ruoli dirigenziali.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
TA a tempo indeterminato	2.896	2.849	2.769	2.807	2.834	2.832
TA a tempo determinato	213	256	303	214	131	107
Totale personale TA	3.109	3.105	3.072	3.021	2.965	2.939
% personale a termine sul totale	6,9%	8,2%	9,9%	7,1%	4,4%	3,6%

Dati al 31/12 di ogni anno. * dati al 31/03/2018. Fonte: DW di Ateneo;

Tabella 1: Serie storica della consistenza del personale tecnico-amministrativo

1.2 L'amministrazione

Per quanto riguarda l'esposizione dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Ateneo si rinvia al Bilancio Sociale di Ateneo <http://www.unibo.it/it/ateneo/chiamo/bilancio-sociale/>; Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento delle competenze.

1.3 I risultati raggiunti

La qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica dell'Ateneo di Bologna è testimoniata dall'ottima collocazione anche nel 2017 fra gli atenei italiani nella distribuzione della quota premiale Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) sia per la parte Ricerca (primo posto), valutando insieme l'indicatore della qualità della ricerca su tutto l'ateneo che quello della qualità della produzione scientifica dei "neoassunti", sia per la distribuzione complessiva (secondo posto).

Dal 2017 il 20% della quota premiale viene assegnata sulla base di indicatori di valorizzazione dell'autonomia d'Ateneo. Non sono premiate le performance assolute ma i miglioramenti degli indicatori da un anno all'altro. La novità è particolarmente negativa per l'Ateneo perché tale quota prende il posto degli indicatori di internazionalizzazione e didattica su cui Bologna eccelle. Inoltre l'Ateneo si pone, per gran parte degli indicatori della valorizzazione dell'autonomia responsabile, in posizione di eccellenza con un limitato spazio di crescita. Ulteriore criticità è che Bologna viene svantaggiata dalla presenza di un coefficiente territoriale che incentiva gli atenei del Centro e del Sud Italia.

A controbilanciare una quota premiale del FFO più orientata a premiare il miglioramento, nel 2017 sono stati individuati 180 dipartimenti eccellenti in tutta Italia che si spartiranno un budget annuale di 271 milioni. Sulla base dei valori dell'indicatore ISPD

(Indicatore standardizzato di performance dipartimentale) derivato dalla VQR 2011-2014, è stata redatta una graduatoria preliminare dei “migliori” 350 dipartimenti delle Università statali italiane. L’Università di Bologna figura in questo elenco con 28 dipartimenti su 33, 14 dei quali classificati “eccellenti”.

Su questa linea di finanziamento che ha l’obiettivo di premiare l’eccellenza, Bologna è l’Ateneo con il maggior numero di dipartimenti eccellenti. Di seguito il riepilogo dei risultati sui mega atenei. Bologna ha il tasso di successo più alto sia rispetto al numero di dipartimenti presenti in ateneo, sia rispetto al numero dei dipartimenti finanziabili (15 per gli atenei con un numero di dipartimenti maggiore di 14 o il numero effettivo per gli atenei con un numero di dipartimenti minore o uguale a 14).

Ateneo	Nr dipartimenti complessivi	Nr dipartimenti selezionati come "migliori"	Nr dipartimenti "eccellenti"	Tasso di successo rispetto dip complessivi	Tasso di successo corretto per massimo dipartimenti finanziabili
BOLOGNA	33	28	14	42,4%	93%
PADOVA	32	27	13	40,6%	87%
FIRENZE	24	14	9	37,5%	60%
TORINO	27	22	10	37,0%	67%
MILANO	33	16	8	24,2%	53%
Napoli Federico II	26	13	5	19,2%	33%
ROMA "La Sapienza"	63	17	8	12,7%	53%
PISA	20	10	2	10,0%	13%
CATANIA	19	2	1	5,3%	7%
PALERMO	20	1	1	5,0%	7%
Politecnico MILANO	12	8	4	33,3%	33%

Tabella 2: Posizionamento Ateneo di Bologna per finanziamento Dipartimenti eccellenti

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2017 per quanto riguarda la "Formazione", di rilievo è 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. 2016/17 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 6,7%¹, (cfr. media italiana: 4,6%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 al primo posto per studenti in uscita (a.a.2015/16³);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 46,0% degli iscritti (cfr. media italiana: 26,2%²);

È rilevante anche lo sforzo effettuato per migliorare l'efficienza dell'offerta formativa come dimostrato dagli studenti che conseguono la laurea entro la durata prevista:

- Nel 2017 si sono laureati 18.068 studenti, di cui il 64,9% in corso.

Importanti sono altresì i risultati raggiunti sul fronte della ricerca e terza missione: oltre all'ottima performance nella parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2017 e nel Fondo premiale del Miur per i dipartimenti eccellenti, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

¹ Il dato comprende gli studenti iscritti con cittadinanza della Repubblica di San Marino (circa 300 studenti su 5.500 studenti con cittadinanza estera)

² FONTE: Anagrafe nazionale studenti

³ il 2015/16 è l'ultimo a.a. per il quale è disponibile il dato; fonte dati: European Commission

- 9.146 prodotti della ricerca nel 2017;
- 101 brevetti depositati nel 2017;
- 30 spin off attivi nel 2017;
- 44 progetti di ricerca finanziati nel 2017 dall'Unione Europea per un importo di 17,0 milioni di euro;
- Nel corso del 2017, la Regione Emilia Romagna, con riferimento al Piano triennale Alte Competenze per la ricerca, ha deliberato le modalità di finanziamento a favore dell'Ateneo di Bologna di 13 borse di Dottorato di Ricerca, 46 assegni di ricerca (di cui 45, finalizzati a progetti di ricerca applicata, finanziati nella misura del 70% a livello regionale, e 1, finalizzato a spin off da ricerca, finanziato al 100% dalla Regione).

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" - "Ricerca" e "Terza missione", la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per tali aree del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico 2016-2018."

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 2 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

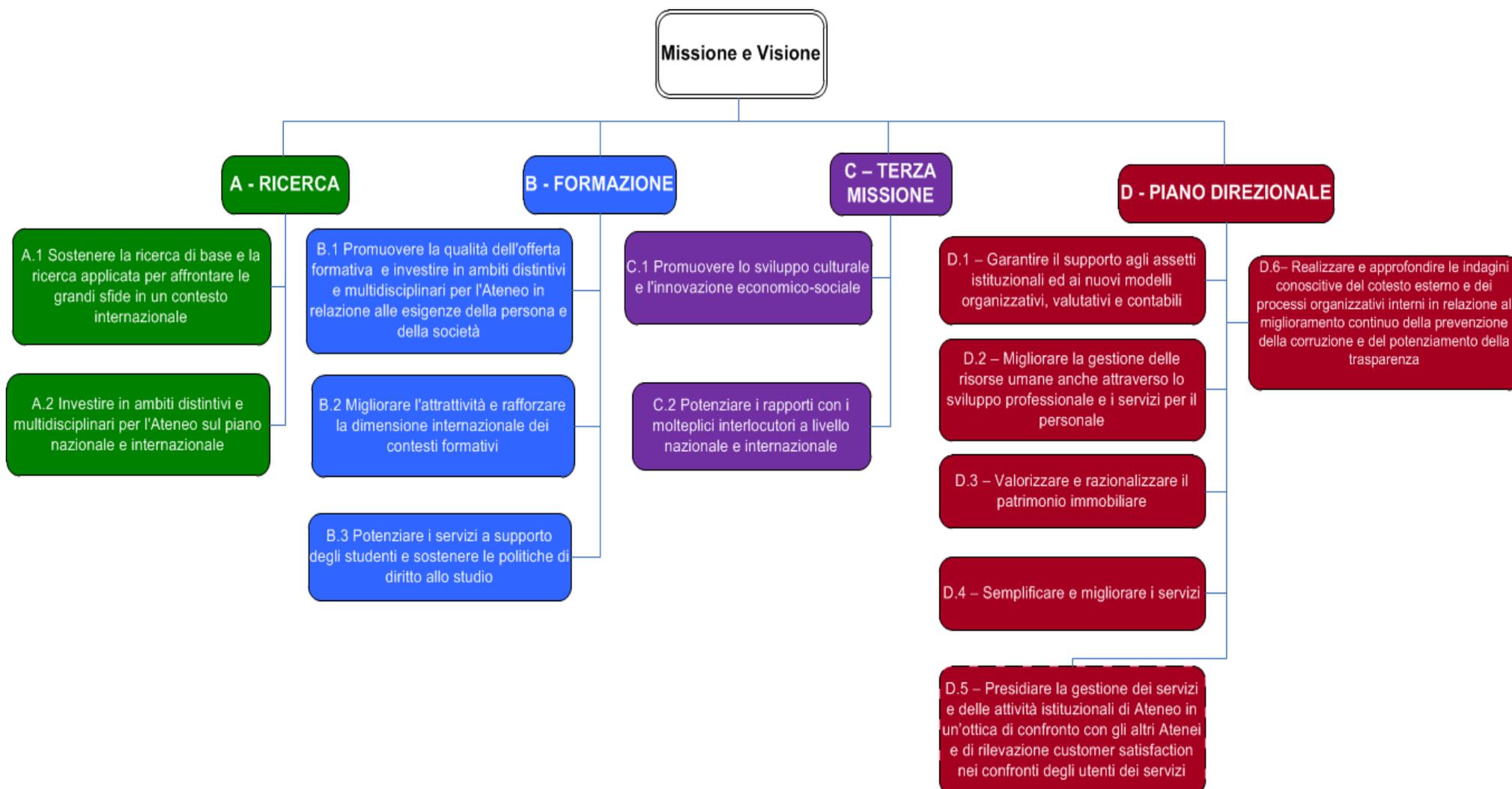


Figura 2: Albero della Performance

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 Integrato 2017-19", si è proceduto in maniera differenziata sulle diverse aree strategiche.

Per le aree strategiche "Ricerca" -"Formazione" e "Terza missione" 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.

Per l'area strategica "Piano Direzionale" invece sono stati definiti i target per il 2017 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo D.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 indicatori mutuati, ove possibile e utilizzando anche strumenti di "customer satisfaction", dal "Progetto Good Practice"⁴2016 (ultima edizione del progetto per i quali sono disponibili i risultati per gli indicatori rendicontati nella relazione alla data di redazione della stessa). Questa scelta ha reso possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello dei mega atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di *benchmark*.

Le tabelle 3, 4 e 5 riportano i risultati del monitoraggio. Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione dell'allegato tecnico (si veda Paragrafo 6.1).

2.2.1 Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance

Al fine di consentire un monitoraggio tempestivo delle politiche di reclutamento dell'Ateneo, il Magnifico Rettore ha proposto di modificare la popolazione dei neoassunti rispetto a quanto inizialmente deliberato. Mentre la precedente metrica prevedeva di considerare come neoassunti i nuovi entrati e gli scorrimenti avvenuti nel triennio da t-3 a t-1 per anno t (quindi per l'anno di rendicontazione 2017 nuovi entrati e scorrimenti 2014-2016), ora si considerano quelli nel triennio da t-2 a t (quindi per l'anno di rendicontazione 2017 nuovi entrati e scorrimenti 2015-2017). Questa scelta permette di avere una valutazione tempestiva dei neoassunti. La popolazione dei neoassunti viene utilizzata negli indicatori R.03 e R.04.

⁴ 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

Obiettivo strategico Ricerca	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
A.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale	A.1.1 Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva internazionale	R.01 Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	in linea con il Target
		R.02 Investimento complessivo per il dottorato di ricerca	Parzialmente in linea con il Target
	A.1.2 Consolidare la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera	R.03 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti per ruolo	Parzialmente in linea con il Target
		R.04 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	In linea con il target
	A.1.3 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	R.05 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	In linea con il Target
		R.06 a) Percentuale di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA; b) Percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA (Aree NON bibliometriche)	In linea con il target
	A.1.4 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	R.07 Investimenti in infrastrutture e attrezzature di ricerca	in linea con il Target
A.2 Investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo sul piano nazionale e internazionale	A.2.1 Migliorare la capacità di collaborazione e di attrazione dei fondi di ricerca sul piano nazionale ed internazionale	R.08 Finanziamenti pro - capite progetti nazionali e internazionali	in linea con il Target
	A.2.2 Sviluppare nuova progettualità su cui attrarre competenze internazionali, valorizzando il patrimonio multidisciplinare dell'Alma Mater	R.09 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	in linea con il Target

Tabella 3: Obiettivi strategici Area ricerca

2.2.2 Analisi degli scostamenti

Prima di procedere con l'analisi puntuale degli scostamenti è opportuno fare delle precisazioni utili a comprendere al meglio il sistema di obiettivi e indicatori. Gli indicatori e i relativi target individuati autonomamente dall'Ateneo sono funzionali a misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli indicatori scelti possono avere dei target sfidanti: l'Ateneo in questi casi ha voluto alzare il livello qualitativo per ottenere dei miglioramenti strategicamente importanti. In altri casi si è preferito avere dei target di mantenimento dei livelli qualitativi, in un'ottica di bilanciamento degli sforzi dell'Ateneo e dei risultati già ottenuti in passato: in molti ambiti mantenere i livelli qualitativi già raggiunti richiede sforzi organizzativi notevoli, che spesso si traducono per l'Ateneo in livelli di eccellenza nazionali. Un esempio potrebbe essere l'indicatore sull'attrattività degli studenti dei corsi di laurea magistrale provenienti da fuori regione: l'Ateneo raggiunge nel 2016/2017 una percentuale del 49,9% (praticamente uno studente su due viene dalle altre regioni italiane o dall'estero), mantenere quel livello anche per gli anni successivi richiede un importante sforzo, ed è comunque una percentuale doppia della media nazionale. Ciò vuol dire che alcuni aspetti misurati con gli indicatori ed i target individuati dal Piano possono avere risultati non soddisfacenti, mentre gli stessi fenomeni misurati con indicatori e target di valutatori esterni (Anvur, MIUR, ...) possono registrare risultati positivi.

Inoltre alcuni aspetti possono essere analizzati da prospettive diverse. I risultati ottenuti nella ricerca, nella didattica e nella terza missione non sempre sono proporzionali agli sforzi organizzativi messi in campo dall'Ateneo: le azioni di riorganizzazione dei servizi di supporto hanno spesso effetto solo nel medio-lungo termine, non vedendo i benefici nell'arco di uno stesso anno solare.

Analisi degli scostamenti – Area Ricerca

L'indicatore **R.02** (Ammontare pagamenti a favore dei dottorandi): il risultato dell'ultimo monitoraggio 2017 registra una leggera flessione rispetto al risultato 2016 che risultava in linea con il target 2018. Tuttavia l'Ateneo ha già provveduto, a partire dal XXXIII Ciclo, a valere quindi sull'esercizio 2018, ad aumentare l'investimento per il dottorato di circa 2,5 milioni di euro. Ciò comporterà quindi un miglioramento dell'indicatore, che raggiungerà quindi il target previsto.

L'indicatore **R.03** (Neoassunti responsabili di progetti competitivi): il risultato del monitoraggio è parzialmente in linea con il target perché mentre il dato di ordinari e ricercatori è in linea con il target (raggiungendo rispettivamente la percentuale del 31,2% e 6,2% di neoassunti responsabili di progetti competitivi), il dato dei professori associati è ancora più basso rispetto al target (16% di neoassunti responsabili di progetti, a fronte di un target del 20%). Occorre specificare che complessivamente, a prescindere dal ruolo, la percentuale di neoassunti responsabili di progetti nel triennio è del 15% a fronte di un target del 13%.

Obiettivo strategico Formazione	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
B.1 Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in ambiti distintivi e multidisciplinari per l'Ateneo in relazione alle esigenze della persona e della società	B.1.1 Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l'ingresso e la permanenza dei laureati nel mondo del lavoro	F.01 Numero di studenti che accedono ai servizi di orientamento al lavoro	in linea con il Target
		F.02° occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	in linea con il Target
	B.1.2 Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	F.03 Laureati stabili regolari (N anni)	in linea con il Target
		F.04 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	in linea con il Target
	B.1.3 Migliorare la qualità della didattica anche attraverso metodologie innovative e la formazione dei docenti	F.05 Numero ore interventi formativi rivolti ai docenti per numero di docenti	Non in linea con il Target
		F.06 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	in linea con il Target
	B.1.4 Favorire la sinergia fra i percorsi formativi e gli ambiti distintivi della ricerca anche in relazione alle esigenze della società	F.07 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in ambiti distintivi	in linea con il Target

Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione

<i>Obiettivo strategico Formazione</i>	<i>Obiettivo di base</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Andamento indicatore</i>
B.2 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	B.2.1 Attrarre gli studenti meritevoli anche attraverso specifiche attività di orientamento	F.08 Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo	in linea con il Target
		F.09 Mobilità extra regionale	in linea con il Target
		F.10 Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	in linea con il Target
	B.2.2 Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica	F.11 Studenti di scambio incoming	in linea con il Target
		F.12 Studenti iscritti con titolo precedente conseguito all'estero	in linea con il Target
	B.2.3 Aumentare il numero di laureati che hanno avuto un'esperienza formativa all'estero	F.13 Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	in linea con il Target
		F.14 Studenti in Uscita	in linea con il Target
	B.2.4 Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi anche mediante la docenza di esperti internazionali e lo sviluppo delle competenze linguistiche degli studenti	F.15 Numero di mesi per persona di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca estere, trascorsi in Ateneo	in linea con il Target

Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione

<i>Obiettivo strategico Formazione</i>	<i>Obiettivo di base</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Andamento indicatore</i>
B.3 Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio	B.3.1 Potenziare i servizi finalizzati a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti, anche attraverso partnership con soggetti pubblici e privati	F.16 Indicatore qualitativo sulle iniziative a favore degli studenti	Indicatore qualitativo
		F.17 Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	in linea con il Target
	B.3.2 Sostenere la formazione degli studenti svantaggiati, consolidando azioni di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio	F.18 Valore procapite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito	in linea con il Target
	B.3.3 Migliorare le attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita, in considerazione delle esigenze specifiche degli studenti	F.19 Numero di aziende coinvolte in iniziative di Job placement	in linea con il Target
		F.20 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	in linea con il Target!
		F.21 Abbandoni degli studi entro il secondo anno	in linea con il Target

Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

L'indicatore **F.05** (numero ore interventi formativi rivolti ai docenti per numero di docenti). Il monitoraggio 2017 ha un andamento non in linea con il target. La causa di questa flessione è da imputare ad una minore offerta di iniziative di formazione collegata anche al sopraggiungere della necessità di adempiere *ex-lege* alla erogazione obbligatoria dei corsi sulla sicurezza rivolti agli studenti. L'organizzazione di tali corsi per una platea così ampia, unitamente all'uscita dal Settore Formazione dell'Area del Personale di figure altamente qualificate, ha reso difficoltosa l'organizzazione degli interventi formativi per il personale (docente e tecnico-amministrativo) per il 2017. Le iniziative già programmate per il 2018 dovrebbero consentire comunque il raggiungimento del target.

Obiettivo strategico Terza Missione	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
C.1 Promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione economico-sociale	C.1.1 Qualificare e potenziare i percorsi di formazione professionalizzante e permanente	T.01 Numeri studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	in linea con il Target
	C.1.2 Migliorare l'impatto della ricerca e potenziare il trasferimento tecnologico sul piano regionale, nazionale e internazionale anche attraverso progetti di imprenditorialità	T.02 Numero di brevetti sul totale del personale docente strutturato	in linea con il Target
		T.03 Numero Spin - off accreditati/attivi e start up	in linea con il Target
	C.1.3 Favorire processi di miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale degli insediamenti e della comunità universitaria unitamente alla riqualificazione del territorio in sinergia con tutte le istituzioni	T.04 Indicatore qualitativo sulle iniziative svolte negli ambiti "social" e "green"	Indicatore qualitativo
	C.1.4 Promuovere attività di divulgazione scientifica e culturale	T.05 Indicatore qualitativo: dotarsi di strumenti per misurare l'impatto e rimandare al Bilancio Sociale per la rendicontazione	Indicatore qualitativo
C.2 Potenziare i rapporti con i molteplici interlocutori a livello nazionale e internazionale	C.2.1 Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali dei nostri laureati e del nostro personale per sviluppare reti e sinergie tra l'Ateneo e la collettività	T.06 Relazione qualitativa sulle attività svolte	Indicatore qualitativo
	C.2.2 Potenziare strutture di supporto e di interfaccia fra il mondo delle imprese e la comunità accademica	T.07 Fatturato dell'attività scientifica su commissione sul totale del personale docente strutturato	in linea con il Target
		T.08 Indicatore qualitativo: iniziative di potenziamento delle strutture di supporto e di interfaccia	Indicatore qualitativo
	C.2.3 Mettere a sistema e sviluppare le attività di cooperazione allo sviluppo	T.09 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate e dotarsi di strumenti di misurazione dell'impatto	in linea con il Target

Tabella 5: Obiettivi strategici terza missione

Analisi degli scostamenti – Area terza missione

Tutti gli indicatori risultano in linea con il Target.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2017	Grado di raggiungimen to
<i>D.1. Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	>50%	91,4%	100%
<i>D.2 Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale;</i>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	>50%	96,5%	100%
<i>D.3 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	>50%	95,0%	100%
<i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti	>50%	88,6%	100%
<i>D.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi</i>	Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati in seguito)			
<i>D.6 Realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni in relazione al miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e del potenziamento della trasparenza</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.6 raggiunti	>50%	100%	100%

Tabella 6: Obiettivi strategici Area Piano direzionale

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5

n.b. il Valore GP rappresenta il valore medio degli Atenei partecipanti al Progetto Good practice sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei; per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dai docenti, dottorandi, assegnisti e personale TA è stata fatta un'unica rilevazione per gli anni 2016 e 2017.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
CONTABILITA'	<i>D.5.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	33,83 gg	32,06 gg	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	La performance 2017 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>D.5.2 Efficacia comunicazione verso l'esterno</i>	N° visitatori sito internet d'ateneo/personale strutturato + studenti	173,2	177,3	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (167,5)	La performance 2017 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
PERSONALE	<i>D.5.3 Tasso di mobilità</i>	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	3,3%	3,5%	Indicatore non mutuato	Non inferiore al 2,5%, non superiore al 6%	La performance 2017 rientra nel Target
	<i>D.5.4 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,15	3,91	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2017 rientra nel Target	

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>D.5.5 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁵ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	42,9%	45,4%	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (39,9%)	La performance 2017 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONA MENTI	<i>D.5.6⁶ Costo telefonia fissa per persona⁷</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁸	54,0€	22,0€	56,8€	In media con gli Atenei partecipanti GP	La performance 2017 rientra nel Target
	<i>D.5.7 Costo⁶ telefonia mobile per persona⁷</i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	291,7€	295,0€	Indicatore non mutuato	non superiore a valore medio ultimo triennio (300,2 euro)	La performance 2017 rientra nel Target

⁵ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

⁶ importi liquidati nell'anno

⁷ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁸ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>D.5.8 Costo⁶ pulizia al metro quadro⁷</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	8,3€	9,5€	10,6€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (7,5 euro)	La performance 2017 non rientra nel Target
	<i>D.5.9 Costo⁶ energia elettrica al mq⁷</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	8,3€	8,2€	13,1€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,5 euro)	La performance 2017 rientra nel Target
	<i>D.5.10 Costo⁶ approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq⁷</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	6,4€	8,4€	8,1€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,1 euro)	La performance 2017 non rientra nel Target
	<i>D.5.11 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	37,5 KWh	43,1 KWh	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (40,4 KWh)	La performance 2017 non rientra nel Target
	<i>D.5.12 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	3,8 mc	4,2 mc	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,8 mc)	La performance 2017 non rientra nel Target
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	21,9 KWh	28,3 KWh	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (22,8 KWh)	La performance 2017 non rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungiment o
SISTEMI INFORMATIVI	<i>D.5.13 Grado di soddisfazione e utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,45		3,91	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2017 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
EDILIZIA	<i>D.5.14 Tempestività degli interventi, Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "gli interventi sono tempestivi "su scala 1-6.	2,93		3,32	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2017 non rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungiment o
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>D.5.15 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	5	4	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (6)	La performance 2017 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2016	Valore 2017	Valore GP 2016	Target	Grado di raggiungimento
BIBLIOTECHE	D.5.16 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6.	4,78%		4,52	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2017 rientra nel Target

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 **“Approvvigionamenti”**:

- l'indicatore relativo ai costi di pulizia **D.5.8** risulta superiore al valore del 2016 e al valore Target. Tale incremento è dovuto sia al completamento di nuove unità edilizie (Plesso del Navile) con la relativa messa in uso che hanno comportato pulizie straordinarie post-cantiere sia all'incremento degli spazi rientranti nel contratto centralizzato di pulizie, con conseguente aumento della quota del canone. Inoltre occorre segnalare 832 mila euro relativi a fatture di competenza 2016 e esercizi precedenti pervenute nel corso del 2017. L'aspetto dei servizi di pulizia è al centro di specifiche politiche di Ateneo che ha aggiudicato un nuovo contratto di fornitura che sarebbe dovuto iniziare nel 2017, con costi unitari più vantaggiosi, ma attualmente inattivo a causa di un contenzioso in essere con alcune aziende concorrenti della gara di appalto dei servizi di pulizia.
- indicatori **D.5.10, D.5.11, D.5.12** relativi ai consumi e costi di approvvigionamento gas e teleriscaldamento ed al consumo dell'energia elettrica risentono dell'entrata in funzione delle nuove unità edilizie (Plesso del Navile) e dell'incidenza irregolare dei conguagli. L'Ateneo ha coinvolto la figura dell'Energy Manager nella riorganizzazione dei servizi logistici col fine di ottenere un sistema di monitoraggio dei consumi per una ottimizzazione del monitoraggio sul tema dell'efficienza energetica e dell'individuazione di azioni correttive

Performance del servizio **“Edilizia”**: L'indicatore **D.5.14** che misura il grado di soddisfazione degli utenti (personale docente e TA) in merito alla tempestività degli interventi di manutenzione risulta non in linea rispetto al valore Target dato dal relativo valore medio degli Atenei partecipanti al progetto GP da cui tale indicatore è stato mutuato. Ciò è spiegabile anche con il fatto che il patrimonio edilizio dell'Alma Mater, rispetto agli altri Atenei partecipanti al Progetto GP oltre ad essere il più esteso (979.632 m²) e anche l'unico ad essere distribuito su ben 5 “Poli territoriali” (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini). Inoltre a partire dal 2017 è stata avviata una riorganizzazione dei servizi logistici mediante la costituzione dell'Area Servizi di Bologna che non è ancora arrivata a piena operatività con personale dedicato e il riassetto degli spazi collegati alla didattica andrà a completamento con l'avvio dell'anno accademico 2018/2019 come deliberato dagli Organi Accademici.

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l’anno 2017, 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. Analogo incentivo è stato individuato anche dal contratto Integrativo per i Collaboratori ed Esperti Linguistici per gli anni 2017/18. Gli indicatori individuati sono nella Tabella 7, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento	Valore 2017	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=18.560€	20.365€	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2017) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=2.000	2.598	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 2017.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	93,42%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2017)</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=60,57	64,91%	100%

Tabella 7: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2017

Per il 2017, in attesa del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, non è stato possibile attuare il legame tra performance individuale e organizzativa anche in considerazione dell’esigenza di raccordare il d.lgs 150/2009, come rivisto dal D.lgs 74/2017, al nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro.

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” -“Ricerca” e “terza missione”. 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.

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 piano degli obiettivi dirigenziali è stato affiancato nel 2017 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 2017 l'Ateneo:

- ha perseguito obiettivi di miglioramento e innovazione dei servizi, attraverso logiche di razionalizzazione e semplificazione della gestione amministrativa e cercando di prevedere nuovi modelli organizzativi;
- ha dato corso alla riforma dello Statuto, in particolare per quanto attiene al rapporto scuole – dipartimenti, da cui è discesa la revisione del modello organizzativo a servizio della didattica;
- ha dato attuazione al piano assunzionale del personale operante a tempo determinato, scaturito dal confronto con le parti sindacali a fine 2016, tenendo conto delle cessazioni intervenute;
- parallelamente ha avviato l'attuazione della riorganizzazione dell'amministrazione generale e dell'assetto dei servizi tecnico-amministrativi secondo il disegno approvato dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2016, che vede l'Amministrazione quale erogatrice di servizi alle Strutture, in una logica multicampus, per conseguire risultati di razionalizzazione organizzativa nell'uso delle risorse e di semplificazione dei processi;
- ha promosso il proprio piano di sviluppo edilizio, accompagnandolo alla promozione della sostenibilità ambientale, nelle sue varie sfaccettature.

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 stato definito in coerenza con le indicazioni sopra esposte e le linee strategiche perseguite nel piano degli obiettivi dirigenziali sono state quelle di: sostenere azioni in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa; promuovere il cambiamento organizzativo; 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; promuovere la sostenibilità, programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale e contemporaneamente perseguire gli sviluppi del piano edilizio di mandato.

Sono, quindi, state messe in atto azioni e interventi che hanno consentito alla fine del 2017 di raggiungere diversi e importanti risultati nelle aree di intervento di seguito riportate:

Organizzazione e sviluppo del personale

Le azioni intraprese sono state condizionate in via prioritaria dall'esigenza di fare fronte ad uno scenario di costante contrazione del personale, quindi di razionalizzazione e semplificazione dell'assetto gestionale, recuperando margini di efficienza e favorendo la standardizzazione dei processi, mantenendo livelli di qualità dei servizi adeguati ed omogenei in tutto l'Ateneo. Le azioni intraprese sono state altresì volte a rispondere alla necessità di disegnare nuovi assetti organizzativi per la gestione delle attività a supporto della didattica, conseguente la riforma statutaria che ha ridefinito il rapporto scuole-dipartimenti.

Da questi elementi sono discese ulteriori azioni di riorganizzazione finalizzate ad individuare un nuovo assetto gestionale complessivo in grado di assicurare la sostenibilità e la qualità dei servizi, favorendo nuovi percorsi professionali più specializzati, sia nelle attività della filiera didattica, sia tramite l'impiego delle risorse umane in nuovi ambiti di service trasversale.

Tenuto conto del turn over negativo del personale tecnico amministrativo negli ultimi anni, si è reso importante dotare il management di un sistema di indicatori in grado di supportare, da un lato, una più efficace allocazione delle risorse e, dall'altro, la riorganizzazione di alcuni processi al fine di razionalizzare l'erogazione di servizi/attività. A tale fine, nel corso del 2017, è stata avviata un'analisi che ha coinvolto tutte le strutture dipartimentali, con l'obiettivo da un lato di individuare potenziali servizi/attività da poter esternalizzare presso altre strutture dell'Ateneo non dipartimentali. In particolare, mettendo a confronto i carichi di lavoro effettivi con i carichi di lavoro "teorici", stimati in base al valore medio di tutti i dipartimenti, sono emerse situazioni di sovra o sotto dimensionamento.

Con il piano assunzionale, l'Ateneo di Bologna, fermo restando il rispetto delle vigenti disposizioni di Legge in materia di vincoli assunzionali nelle Pubbliche Amministrazioni, anche per l'anno 2017 ha continuato a perseguire l'obiettivo di ridurre ulteriormente, in aggiunta alla significativa manovra assunzionale a favore del personale precario attuata nell'ultimo biennio 2016-2017, il fenomeno del cosiddetto "precariato", mantenendolo, comunque, al di sotto di un valore "fisiologico" attestabile intorno al 5% del personale TA a tempo indeterminato (come evidenziato nella Tabella 1).

Gli interventi assunzionali saranno sviluppati secondo una prospettiva pluriennale (anni dal 2018 al 2020) presupponendo l'adozione di interventi sull'assetto organizzativo dell'Ateneo volti a consentire allo stesso di assicurare la continuità dei servizi e il perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo, il tutto in un contesto caratterizzato da una contrazione di personale.

Sono potenziati i seguenti ambiti:

- ambito Ricerca e Terza Missione, sia con riferimento ai servizi centralizzati che con riferimento alla gestione dei progetti presso le Strutture; ciò al fine di assicurare l'evoluzione dell'assetto organizzativo e professionale dell'Amministrazione sui servizi collegati alla "Ricerca" e "Terza Missione" prevedendo il ricorso anche a nuovi profili specialistici;

- ambito tecnico specialistico (laboratoristico - edilizia – servizi – informatico) a supporto delle esigenze di natura tecnica nell'ambito dei laboratori delle Strutture dipartimentali e di quelle delle Aree dell'Amministrazione Generale interessate;
Inoltre è stato deliberato il potenziamento di:
- ambito internazionalizzazione e servizi agli studenti ciò al fine di realizzare il consolidamento dei processi di organizzazione della attività didattica e di internazionalizzazione, come strategia dell'Ente.
- ambito amministrativo contabile a supporto delle Strutture dipartimentali e di quelle delle Aree dell'Amministrazione Generale a rischio compromissione servizi in ambito contabile/contrattualistica.

Gli ambiti di potenziamento sono strettamente collegati anche alle riorganizzazioni che hanno interessato l'Ateneo e sono state avviate nel 2017. Al fine di rendere operativa la riorganizzazione avviata a seguito delle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, si è proceduto con le seguenti misure organizzative:

- Avvio e potenziamento dell'area (ASB) costituita per assicurare una funzione di service vicina all'utenza di riferimento di cui è chiamata a rilevare e soddisfare esigenze e richieste di natura tecnico logistica e manutentiva;
- Potenziamento dell'Area dedicata allo sviluppo edilizio d'Ateneo (AUTC), alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e allo sviluppo delle strategie più idonee all'applicazione delle politiche sulla Sostenibilità dell'Ateneo;
- Proseguimento nella fase di implementazione del nuovo modello della didattica, sia dal punto di vista istituzionale che organizzativo. In particolare, le azioni intraprese sono state volte a definire un modello di gestione semplificato che riaggregi per specializzazione (filiera didattica) le attività "core" della didattica e i servizi principali, oggi gestiti dalle USD, al fine di assicurare i servizi per aggregazioni di corsi di studio, favorendo tale aggregazione, per quanto possibile, per ambito territoriale, sia per Bologna, sia per i Campus della Romagna. Nella nuova organizzazione della didattica sono state ipotizzate nuove figure come i Manager Didattici, al pari dei Programme Coordinator, risorse dedicate alle attività trasversali e figure di coordinamento generale delle filiere.

Contabilità e controllo di gestione

Nel corso dell'esercizio 2017 le attività inerenti la gestione contabile dell'Ateneo sono state rivolte, oltre a garantire l'ordinario esercizio delle funzioni istituzionali dell'ateneo, alla conclusione della prima chiusura di bilancio in contabilità economica patrimoniale ed alla prima analisi prodromica al bilancio consolidato. Sono state inoltre avviate le attività previsionali e di monitoraggio dei flussi di cassa, rese necessarie dal nuovo sistema di contribuzione studentesca.

In tale contesto si inquadra lo sviluppo di alcuni filoni di attività funzionali e di raccordo al pieno completamento dell'adozione della contabilità economico patrimoniale.

È stata infatti definita la struttura extracontabile per il controllo di gestione (secondo il modello di contabilità analitica condiviso) e sono state avviate le analisi per la definizione delle logiche di ribaltamento utili al calcolo del costo diretto e del costo pieno per centro di costo finale di Dipartimento, con particolare riferimento al costo del personale.

È stata progettata una gara per l'affidamento a regime di un servizio di supporto specialistico di natura fiscale, comprensivo di attività di formazione e di consulenza on-demand.

Per quanto riguarda l'Help Desk sui Servizi contabili è stata avviata l'analisi interna del fabbisogno ed è stato circoscritto l'ambito di riferimento per il servizio di primo livello, al fine di valutare la possibilità di aderire ad una convenzione o accordo quadro sul mercato elettronico.

Inoltre è stato garantito il supporto informativo al processo delle audizioni dipartimentali con la creazione di una reportistica trasversale a tutti gli ambiti di attività (didattica, ricerca, contabilità, risorse umane e strumentali).

Sul fronte tecnologico, nel 2017 è continuata la riqualificazione funzionale del Data Warehouse di Ateneo finalizzata allo sviluppo di cruscotti strategici informativi e di sintesi su più indicatori, ed alla razionalizzazione della reportistica già in uso.

L'Amministrazione ha potenziato, infine, il sistema di rendicontazione sociale (già comprendente il Bilancio Sociale e il Bilancio di Genere) con la creazione di un apposito report che ha mostrato il contributo dell'Alma Mater al raggiungimento dei 17 obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite, costituendo una best practice nazionale.

Ricerca e Terza missione

Nel 2017 è proseguito l'impegno dell'Ateneo a livello europeo.

Per contribuire allo sviluppo complessivo della ricerca di Ateneo e per migliorare la capacità di collaborazione e di attrazione dei fondi di ricerca sul piano nazionale ed internazionale, in particolare in riferimento al programma 'Horizon 2020' e al futuro programma quadro di finanziamenti, è stata elaborata una strategia di azione che include il rafforzamento dell'interdisciplinarietà e delle aggregazioni multi-settoriali e multi-dipartimentali nelle attività di ricerca e di partecipazione ai bandi competitivi di finanziamento. Fra le azioni messe in campo per realizzare questi obiettivi, c'è la costituzione di tredici 'Gruppi Tematici di Ateneo' (GTA): un sistema di gruppi strategici di docenti e ricercatori di esperienza sui programmi di finanziamento, che agiscono a supporto del Magnifico Rettore, del Prorettore per la Ricerca e dei Delegati nella definizione delle linee d'indirizzo politiche di promozione dell'accesso ai finanziamenti competitivi e nell'implementazione delle relative azioni. I GTA sono affiancati dall'Unità di Research Development dell'Area della Ricerca e Terza Missione, a sua volta costituita per il presidio del posizionamento strategico dell'Ateneo nel panorama locale, nazionale e internazionale dei finanziamenti e delle collaborazioni di ricerca, in ambito tematico.

I progetti presentati nell'ambito del programma europeo Horizon 2020 sono stati complessivamente oltre 1398, di cui 339 nel corso del 2017. Oltre al programma Horizon, sono stati presentati progetti nell'ambito di iniziative correlate ad H2020. Al 31/12/2017, le proposte progettuali invitate alla sottoscrizione del Grant Agreement sono state 153: di queste, 43 (di cui 10 coordinate) sono state invitate nel 2017. I progetti gestiti nel 2017, secondo il modello a rete, su Horizon 2020 e sul 7PQ, sono stati 158. Il contributo europeo totale per i progetti avviati fino al 31/12/2017 è di oltre 44 M di euro.

Nel corso del 2017 inoltre sono stati selezionati e ammessi a finanziamento i progetti presentati nell'ambito dei seguenti programmi di Ateneo:

- Alma Idea - con uno stanziamento di 2 Mln di Euro;
- Alma Attrezzature: con un ulteriore stanziamento di circa 2 Mln di euro;

Nel corso del 2017, l'Ateneo ha continuato a svolgere attività per meglio valorizzare le attrezzature e le infrastrutture in dotazione, con l'obiettivo di valorizzare la massa critica esistente nell'ambito di progetti, partnership e accordi, e di facilitare la messa a sistema e/o l'accesso alle reti di infrastrutture di ricerca nazionali e internazionali.

L'Ateneo ha anche promosso il rafforzamento delle infrastrutture di ricerca già esistenti, favorendone il collegamento con le reti europee ed è stata rafforzata la collaborazione con gli Enti ricerca nazionale o di rilievo nazionale attraverso la definizione di accordi quadro generali per le reciproche relazioni, nell'ambito dei quali si stipulano successivi accordi specifici per le singole attività

In tema di supporto alla creazione di imprese innovative che nascono dallo sfruttamento dei risultati della ricerca, in collaborazione con l'incubatore Almacube srl, nel 2017 sono state accreditate 4 nuove imprese spin-off.

Sono proseguite e sono state attivate iniziative di supporto alla diffusione e sviluppo della cultura imprenditoriale, quali AlmaEclub (club interdisciplinare di docenti e ricercatori dell'Università di Bologna, che ha sviluppato nel corso del 2017 proposte progettuali per la crescita dell'imprenditorialità in Ateneo sulle seguenti tematiche) e Start up day (evento per favorire l'incontro delle competenze e lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile).

L'Università di Bologna conta ad oggi 30 imprese accreditate quali spin off di Ateneo di cui 1 partecipata direttamente e 7 partecipate tramite il proprio incubatore AlmaCube.

L'Università di Bologna ha deciso di investire nei rapporti con le imprese, proponendosi di diventare il partner universitario privilegiato per il sistema imprenditoriale del territorio e del Paese, stimolando l'emergere di un ecosistema dell'innovazione che favorisca la crescita economica e sociale. A questo scopo sta portando avanti una politica pro-attiva di ingaggio e partnership di medio-lungo termine con le grandi imprese, le associazioni e i network di imprese, su scala regionale, nazionale e internazionale. Vuole far leva sulle eccellenze dell'Ateneo e del territorio, in coerenza con le priorità di innovazione regionali e nazionali, e perseguire una strategia di valorizzazione delle opportunità università-impresa a tutto tondo (dalla ricerca al trasferimento di conoscenza, dall'imprenditorialità al placement e orientamento al lavoro, dalla co-progettazione di percorsi educativi alla formazione continua per le aziende, fino alla collaborazione su progetti di innovazione e cooperazione sociale). Attualmente, l'Ateneo ha 21 Accordi Quadro attivi e 8 in negoziazione con grandi imprese delle principali filiere (energia, ICT, trasporti, chimica, finanza, automazione).

Nel corso del 2017 sono stati co-organizzati e promossi diverse tipologie di eventi di networking con aziende e altri stakeholder, allo scopo di creare opportunità di incontro e confronto sia nell'ambito delle attività di ricerca sia di didattica: eventi pubblici e privati su grandi trend tecnologici (ad esempio Deep Learning, Biomedicale, etc) e workshop in collaborazione con associazioni industriali. A settembre 2017 ha preso, inoltre, avvio la Scuola di Alta Formazione in Ingegneria dei Sistemi per la Mobilità Integrata, promossa dall'Ateneo (Dipartimento di Ingegneria dell'Energia elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi") in stretta collaborazione con due aziende leader del trasporto ferroviario e con aziende del territorio.

Nel corso del 2017 è stato condotto il terzo esercizio di valutazione della ricerca. Sulla base degli esiti dell'esercizio 2016 è stata effettuata la consueta revisione preliminare dei criteri di valutazione, elaborati secondo principi comuni definiti dall'Ateneo.

Didattica

Nel corso del 2017 nell'ambito della didattica e dei relativi servizi si è lavorato in maniera particolarmente mirata a due grandi ambiti:

- 1) **revisione dell'infrastruttura organizzativa a supporto della didattica:** l'Ateneo ha avviato e sviluppato un modello di riorganizzazione a supporto della didattica dei corsi di studio e dei relativi dipartimenti anche in funzione delle modifiche statutarie intervenute nel corso dell'anno.
- 2) **sviluppo di nuovi contenuti per la formazione**, così articolato:
 - sviluppo del progetto per l'acquisizione da parte degli studenti di competenze trasversali
 - sviluppo delle attività Education dei progetti internazionali individuati negli ambiti distintivi della ricerca
 - creazione di un percorso di formazione del personale docente e ricercatore a supporto della qualità della didattica

Per il primo ambito, la riorganizzazione della didattica ha individuato un modello specializzato di supporto alle attività e incentrato su nuove figure a diretto supporto dei corsi di studio: i programme coordinator per i corsi internazionali e i manager didattici per i corsi nazionali. La loro attività si integra con una solida base di azioni più trasversali e standardizzate a favore di gruppi disciplinarmente omogenei di corsi di studio, articolati in aggregati territoriali (filieri) in una prospettiva di service comune a più corsi.

Il modello, coerente alla più ampia riorganizzazione dell'amministrazione generale, si ispira quindi ad un modello di service trasversale di norma gerarchicamente centralizzato, teso a realizzare la coerenza con i principi statuari, la sostenibilità in termini di risorse di personale TA e l'omogeneità e uniformità degli standard nei servizi erogati, favorendo anche un forte coordinamento fra i Dipartimenti che concorrono ad un'offerta formativa comune.

Per quanto riguarda l'opportunità per gli studenti di integrare il proprio percorso di studi con **attività formative trasversali** che accompagnino quelle più strettamente connotate disciplinarmente, è stato ampliato il progetto iniziale, incentrato soprattutto sulle cosiddette "soft skills", con altre attività più coerenti rispetto al concetto di "transversal competencies" che l'Unione Europea ha individuato come competenze chiave per la realizzazione e lo sviluppo di ogni persona, per la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione. A oggi l'Ateneo ha quindi realizzato per gli studenti di tutti i campus un'organizzazione centralizzata che consente l'attivazione di 50 corsi a libera scelta per circa 3000 posti. Lo sviluppo delle **attività Education** è un elemento ormai imprescindibile per l'accesso ai finanziamenti internazionali della ricerca negli ambiti strategici. Nel 2017 è stato creato un presidio, nell'ambito dell'Area della Didattica, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze emersi nei vari ambiti di ricerca dell'Ateneo. ad esempio alle richieste delle Kics (Knowledge and Innovation Communities) e dei cluster (gruppo di operatori economici e istituzioni che sviluppano economie di rete e miglioramenti della competitività)

Come risultato particolarmente significativo del 2017, raggiunto anche grazie al supporto del servizio in oggetto, si segnala, nell'ambito della Climate Kic l'accREDITAMENTO da parte

dell'European Institute of Innovation & Technology (EIT label) della Laurea Magistrale in Ingegneria elettronica per l'energia e l'informazione del Dipartimento DEI e della Laurea Magistrale in Gestione e analisi dell'ambiente del Dipartimento BiGeA. Questo accreditamento, oltre ad assicurare all'Ateneo un significativo budget annuo, utilizzabile per finanziare la mobilità internazionale degli studenti, conferisce ai due corsi un esclusivo "brand di qualità" in ambito internazionale. I due corsi accreditati, inoltre, sono i primi in Italia sulla piattaforma climate-KIC della Comunità Europea, ovvero saranno i primi in Italia a formare professionisti sul controllo, adattamento e mitigazione dei cambiamenti climatici.

Infine per quanto riguarda la creazione di un percorso di **formazione del personale docente e ricercatore** nell'ambito di un sistema di qualità della didattica ha grande rilevanza l'azione formativa a favore del corpo docente e ricercatore. Nell'avvio della creazione di un sistema formativo di questo tipo le prime azioni, messe poi a regime a inizio 2018, sono state in particolare l'attivazione di un percorso dedicato ai docenti neo assunti, sia ricercatori a tempo determinato di tipo A e B, sia professori.

Importante inoltre la definitiva messa a punto del progetto Epigeum, sistema di formazione di Academic Writing in e-learning per la lingua inglese in particolare, rivolto in primis a chi insegna nei corsi internazionali, messo a disposizione da un protocollo internazionale cui l'Ateneo ha aderito tramite il proprio centro linguistico (CLA).

Non da ultimo, il 2017 è stato caratterizzato da particolare impegno nelle attività di presidio e accompagnamento del processo di accreditamento che ha ospitato la visita da parte della CEV di Anvur a inizio dicembre e di cui non abbiamo ancora avuto la prevista relazione di riscontro. La visita Anvur è stata l'occasione per mettere a sistema in maniera organica all'interno del sistema di qualità interno tante iniziative e buone pratiche già presenti in Ateneo: un esempio significativo può essere rappresentato dalle Audizioni dei direttori dipartimentali da parte del Rettore e del Consiglio di Amministrazione sulle principali attività (e criticità) della didattica e della ricerca di ciascuna struttura.

Servizi agli studenti

Nel piano direzionale 2017 sono stati compresi obiettivi di miglioramento e ampliamento dei servizi bibliotecari, in particolare su due principali linee di intervento:

a) una razionalizzazione logistica dei punti di servizio attraverso un piano d'intervento e specifici cronoprogrammi su alcuni cantieri (Navile, Palazzo Hercolani) in cui sono state contemplate, all'interno della categoria delle "biblioteche centrali", le biblioteche di distretto e di plesso. Si è dato inoltre supporto, assecondando il generale impulso politico in tale senso, alle prime operazioni di aggregazioni di biblioteche (Campus di Cesena) e di centralizzazione di biblioteche dipartimentali;

b) un'operazione di rilevazione della soddisfazione dell'utenza sui servizi bibliotecari (generale per il Campus di Bologna e limitata ai servizi centrali per gli altri campus), che non veniva compiuta da circa 15 anni e che ha raggiunto una utenza potenziale di oltre 100 mila utenti, con un tasso di risposta pari al 14% e quindi pienamente rappresentativo. Dall'analisi della Customer Satisfaction sono poi derivate due linee di attività di miglioramento sugli aspetti risultati meno apprezzati e/o conosciuti: in particolare intervento su alcuni aspetti "fisici" delle biblioteche (posti a sedere, disponibilità prese elettriche, wifi, climatizzazione,

ecc.) e potenziamento delle attività di comunicazione (soprattutto su alcuni servizi sotto utilizzati perché poco conosciuti).

Si è provveduto inoltre a riorganizzare in maniera maggiormente organica e con strategie ampiamente condivise l'approvvigionamento dei beni bibliografici: In sostanza, si è abbandonata la logica della partecipazione ai mega aggregati di Atenei, alla luce del profondo cambiamento del mercato dei materiali bibliografici e in favore di un compiuto ripensamento delle esigenze proprie del nostro Ateneo.

Si sottolinea anche l'avvio di un percorso di analisi e confronto, soprattutto con i settori delle segreterie studenti e con il Centro Linguistico di Ateneo, sul tema della concessione degli adattamenti agli studenti con disabilità e con D.S.A. in particolare per l'espletamento delle prove di ammissione ai concorsi e per gli esami di profitto. Grazie a questo sono state definite Linee guida di Ateneo in materia di adattamenti, approvate dagli Organi Accademici, che hanno consentito un notevole miglioramento in termini di efficienza ed efficacia dell'attività di raccolta, verifica e valutazione delle richieste da parte dell'ufficio dedicato.

Infine, a vantaggio del miglioramento dei servizi agli studenti è da rilevare anche l'introduzione del fascicolo elettronico dello studente, l'estensione delle procedure dematerializzate in raccordo con il Cesia (in particolare la nuova modalità di iscrizione interamente on line ad eccezione della fase di identificazione dello studente) e la semplificazione della fase di immatricolazione attraverso una riflessione sui principali punti di miglioramento nei bandi.

Internazionalizzazione

Ci si è posti l'obiettivo di miglioramento delle azioni di reclutamento di studenti internazionali, basandosi su un business plan che ha tenuto in considerazione, da un lato l'analisi dei bacini geografici su cui concentrare le attività e dall'altro i vincoli normativi posti alle spese di pubblicità nonché la disponibilità di risorse. Il materiale promozionale cartaceo e on line è stato interamente rivisto e aggiornato; si sono intensificati i contatti con le scuole italiane all'estero e si è iniziata la sperimentazione dell'erogazione di TOLC all'estero in 3 scuole in America Latina; infine è stato sviluppato e messo on line un MOOC di orientamento alla vita universitaria tramite un corso di lingua italiana.

Un ulteriore campo di attività ha riguardato la definizione di una piattaforma di coordinamento delle azioni di cooperazione allo sviluppo, che è iniziata con una mappatura delle attività già in corso nell'ateneo sulla base di una tassonomia condivisa all'interno dell'ateneo. Grazie alla mappatura sono stati individuati alcuni progetti maggiormente significativi per i quali sono state raccolte informazioni di dettaglio, che sono confluite in una brochure sulle attività di cooperazione e in una mostra di tali attività ospitata nei locali antistanti la biblioteca universitaria. Infine in occasione delle festività natalizie è stata lanciata l'iniziativa delle "palline AlmaEngage" per sostenere con fondi raccolti dalla vendita il progetto più votato. Infine è stato sviluppato un progetto "field work" per consentire agli studenti di svolgere attività di cooperazione allo sviluppo all'estero. Il progetto partirà nel 2018.

È proseguito il progetto di riorganizzazione della sede Unibo a Buenos Aires tramite l'attivazione e la messa a regime del nuovo assetto gestionale, con il coinvolgimento della Fondazione Alma Mater (FAM), quale organismo strumentale dell'Università di Bologna, tramite l'apertura in Argentina di una sua sede per la gestione dei rapporti giuridici ed economici necessari alle attività di competenza della sede. Il supporto per il passaggio della

gestione a FAM ha comportato la mappatura e la valutazione organizzativa di tutti i processi della sede, attività che ha comportato il coinvolgimento di diversi attori sia a livello di amministrazione generale sia a livello decentrato.

Infine è continuata l'attività di potenziamento dell'impatto dei progetti di internazionalizzazione, attraverso attività di informazione e di supporto alla progettazione per mezzo di analisi, incontri e partecipazione a network (quali Utrecht Network, Coimbra Group e UNIMED), promozione della partecipazione a progetti che qualificano le attività di Ateneo nell'ambito dell'innovazione didattica e diffusione dei risultati dei progetti europei mirati alla definizione, condivisa nel contesto internazionale, di profili, competenze, metodologie didattiche.

Processi di informatizzazione e innovazione

Semplificazioni e dematerializzazioni

Nell'ambito della semplificazione dei processi sono proseguite anche nel 2017 le attività tese ad informatizzare i processi.

Nell'ambito dei processi gestionali/contabili si è provveduto ad analizzare e progettare un'applicazione per la gestione online delle richieste di acquisto, conforme alla nuova normativa sugli appalti e alle linee guida ANAC, con l'obiettivo di renderla gradualmente disponibile alle strutture nel corso del 2018 ed è stata avviata su tutte le strutture l'applicazione per l'autorizzazione online delle missioni.

Nell'ambito della gestione del personale è stato messo a punto un sistema per la gestione online dei concorsi degli assegnisti, integrato con il sistema di produzione dei bandi, ed è stata portata a compimento la dematerializzazione di processi di gestione dei docenti a contratto, che ha inoltre visto l'estensione anche ai tutor didattici: tutti i bandi dell'anno 2017/2018 sono stati gestiti online e tutti i contratti dei docenti sono stati firmati digitalmente.

Nell'ambito dei dottorati si segnalano la messa in produzione del sistema per la gestione della composizione dei consigli dei corsi di dottorato e la completa dematerializzazione del processo di ammissione alle sedute di diploma, oggetto di una recente modifica di normativa.

E' inoltre andata a regime su tutte le strutture l'applicazione per la gestione dei visiting professors, che è stata estesa anche ai dottorandi e l'applicazione per la gestione online di tutte le attività relative alla telefonia mobile. Infine nel mese di settembre è stata completata la realizzazione dell'applicazione che consente la gestione online dei reagentari per tutte le strutture di ateneo che gestiscono prodotti chimici.

Servizi innovativi per gli studenti

Nell'ambito dei servizi per gli studenti il 2017 ha visto l'attivazione su tutte le attività formative erogate dall'Ateneo del nuovo sistema di rilevazione dei questionari di valutazione della didattica mediante dispositivi mobili che ha comportato, oltre allo sviluppo degli applicativi per la compilazione e per la gestione delle rilevazioni, un ampio intervento di ampliamento della copertura WiFi negli spazi didattici. Una seconda linea di attività è stata rappresentata dalla messa a punto di una piattaforma per il supporto online alla didattica (Insegnamenti Online) che è stata integrata con i sistemi informativi di Ateneo (Siti Web Docente e Studenti Online) e comprende anche le funzionalità per la gestione del materiale didattico.

Da segnalare infine la messa a punto e l'attivazione della piattaforma di Ateneo UniBOOK per l'erogazione dei MOOC e la pubblicazione dei primi MOOC prodotti in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Progetti di infrastruttura

E' proseguita per tutto l'anno l'attività di progettazione e di sperimentazione del nuovo sistema di telefonia fissa VOIP per cui è previsto il dispiegamento a partire dall'inizio del 2018 e sono state completate le attività preparatorie per il passaggio della posta elettronica in cloud. Un numero rilevante di risorse è stato inoltre impegnato nelle attività di adeguamento al nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (GDPR) che è entrato in vigore il 25 maggio 2018, sostituendo l'attuale legislazione nazionale, e alle misure minime sulla sicurezza dei sistemi informatici, emanate dall'AgID e operative da fine 2017.

Edilizia e sostenibilità 2017

Il 2017 è stato l'anno del reale avvio della nuova Area denominata Edilizia e Sostenibilità che ha determinato una grande trasformazione dell'apparato tecnico di Unibo grazie alla separazione delle attività legate al funzionamento degli immobili da quelle, proprie della nuova Area, legate all'investimento. Si è quindi assistito al consolidamento del progetto Multicampus Sostenibile come punto di riferimento per la lettura dell'intera azione della nuova Area.

Di primaria importanza sono state le azioni rivolte alla mobilità sostenibile degli studenti grazie ai progetti MiMuovoLibero, che ha consentito una fortissima riduzione dei costi degli abbonamenti ai mezzi pubblici, e Alma Bike, che ha portato all'ideazione di una bicicletta smart che verrà distribuita agli studenti ad un prezzo fortemente calmierato.

Sul fronte dei servizi agli studenti è importante sottolineare il Progetto delle Sale Studio che ha portato alla progettazione di nuovi spazi dedicabili a questa destinazione d'uso e alla creazione di un network fra queste sale che possa consentire di gestire in maniera razionale gli spazi disponibili fornendo informazioni sul livello di occupazione e sulla localizzazione delle sale.

Dal punto di vista progettuale il massimo risalto è stato dato al quarto bando della Legge 338/2000 che mira alla costruzione di residenze per studenti cofinanziate dal MIUR.

Questo forte impulso progettuale è stato contestualizzato all'interno di un nuovo modello dell'insediamento universitario bolognese basato su Distretti Territoriali. Secondo questa nuova logica l'Ateneo mira alla creazione di plessi omogenei basati sulla visione dello studente il quale potrà trovare all'interno di queste realtà tutti i servizi necessari a facilitare la vita universitaria quali le segreterie didattiche, le biblioteche, le sale studio e, appunto, le eventuali residenze.

Per questa edizione della Legge, AUTC (Area Edilizia e Sostenibilità) è riuscita a preparare 8 diverse proposte progettuali a livello definitivo, di cui 5 su Bologna e le restanti 3 sulle sedi decentrate di Imola, Forlì e Rimini.

Le cinque proposte bolognesi si candidano a divenire il fulcro dei rispettivi distretti universitari e alcune di queste appaiono fondamentali anche per lo sviluppo stesso dell'Ateneo.

Tra queste si segnalano:

- lo Studentato Battiferro destinato a completare il nuovo insediamento adiacente al corso d'acqua del Navile oramai in fase avanzata di completamento e che ospiterà a regime le attività dei Dipartimenti Chimici, del Dipartimento di Farmacia e Biotecnologie e della sezione di Astronomi del Dipartimento di Fisica;
- la Residenza Re Viola che impreziosirà l'area di via Filippo Re in cui insisteranno i corsi dei Dipartimenti di Scienze dell'Educazione, Psicologia e Lingue;
- lo Studentato Nuovo Baricentro che costituisce il primo motore per il recupero dell'area compresa fra le vie Belmeloro/Selmi/San Giacomo di altissimo valore strategico e simbolico per la Cittadella Universitaria.

Trasparenza e anticorruzione

Il 2017 è stato un anno caratterizzato da un obiettivo di performance che ha comportato un complesso lavoro di grandi dimensioni sulla trasparenza e mappatura dei processi ai fini della gestione del rischio. Un gruppo di lavoro trasversale ha realizzato e pubblicato una dettagliata e approfondita mappatura di ambiti, macro processi, attività e unità organizzative che intervengono in tutti i processi gestionali dell'ateneo. La metodologia di analisi, coerente con le direttive di ANAC, si è basata su 41 colloqui qualitativi con chi è quotidianamente coinvolto nelle attività. Questa mappatura è stata il punto di partenza per l'analisi del rischio nei macro processi finanziari e di acquisizione beni, servizi e lavori, processi particolarmente complessi perché diffusi in tutte le strutture di ateneo. Le misure conseguenti individuate sono state riportate nel piano anticorruzione e tradotte in un obiettivo direzionale di performance su cui anche i dirigenti saranno valutati.

È proseguita l'attività di pubblicazione obbligatoria dei dati, sostenuta da una programmazione e pianificazione dei flussi di informazione, delle relative responsabilità e dall'attivazione di un nuovo assetto organizzativo che comprende specifici ruoli per far fronte alle conseguenze legate al rafforzamento della trasparenza e dell'accesso a informazioni e dati da parte degli utenti, come strumenti principali di prevenzione della corruzione.

Raggiungimento degli obiettivi operativi

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 giugno 2017 si è svolta 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.

Durante l'incontro i dirigenti hanno segnalato in particolare alcune criticità che hanno incontrato nella realizzazione delle singole azioni previste per la realizzazione dei propri obiettivi, spesso fattori esogeni imputabili a:

- modifiche nelle linee di indirizzo o altre priorità fornite dalla governance (che hanno comportato un forte impegno su azioni strategiche di mandato del Rettore),
- slittamenti di scadenze da organismi ministeriali (es. linee guida per la SUA-RD),
- nuove norme che hanno comportato lunghi lavori di analisi e valutazioni (es. il nuovo sistema di tassazione ai corsi di studio o l'introduzione della misura premiale sui dipartimenti eccellenti),
- altre contingenze sia esterne (es. il processo di accreditamento in corso per l'Ateneo) che interne (es. la prima chiusura di bilancio in contabilità economica patrimoniale, la riduzione di risorse, in termini di personale, a fronte delle cessazioni verificatesi, nonostante il completamento del piano assunzionale e di stabilizzazione previsto)
- infine, ovviamente, il processo di riorganizzazione che ha impattato su gran parte delle aree dirigenziali (comportando tempi assestamento, azioni di micro-riorganizzazione, ingresso nei ruoli, ecc.)

Sui 33 obiettivi del piano direzionale, da parte dei dirigenti sono stati segnalati "warning" o anche solo piccole correzioni, in termini di perfezionamento e adeguamento nelle descrizioni delle azioni, su 17 obiettivi.

Per le modifiche accolte dal Direttore Generale si è dato corso a una rimodulazione dei testi e degli indicatori, in condivisione con il gruppo dirigente. I passaggi sopra citati e il più ampio processo di riorganizzazione avviato hanno anche comportato, in alcuni casi, una modifica dei pesi degli obiettivi, in ragione soprattutto di una redistribuzione dei pesi stessi fra gli obiettivi di una stessa area.

A seguito di queste evidenze si è data informazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25 luglio 2017 e il piano direzionale è stato aggiornato rispetto alla versione precedentemente approvata dal Consiglio stesso in data 31 gennaio 2017.

A fine dicembre 2017 si è avviato poi il processo di valutazione finale dei risultati conseguiti. Di seguito si dà conto del livello di raggiungimento generale:

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	19
90-99%	6
80-89%	4
70-79%	4
60-69%	0
50-59% - raggiunto	0
Totale	33

Tabella 8: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Trend raggiungimento obiettivi operativi 2010-2017

Nella Figura 3 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2010-2017, 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.

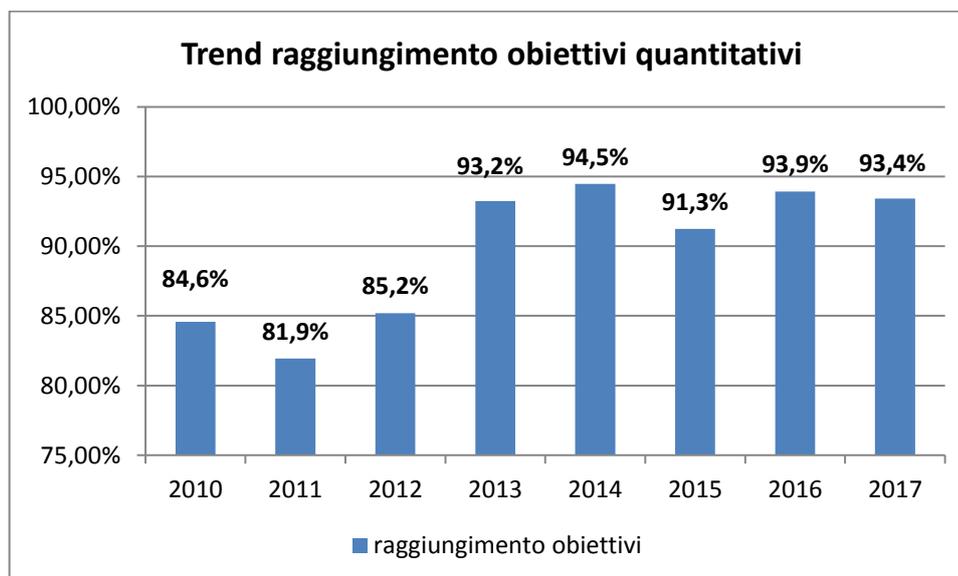


Figura 3: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2017

L'attività della Direzione generale e delle Aree dell'amministrazione generale per il 2017 è proseguita secondo una direttrice di fondo degli ultimi anni, volta a semplificare e migliorare

processi, attività e servizi di tutto l'apparato gestionale a servizio del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo.

Gli obiettivi del piano direzionale 2017 hanno perseguito:

- la direzione della **semplificazione e razionalizzazione** dei servizi (es. l'ampliamento dei servizi bibliotecari, attraverso azioni di razionalizzazione degli spazi, la razionalizzazione dei servizi fiscali e contabili e l'introduzione di logiche di service per la gestione del ciclo passivo, la razionalizzazione dei servizi informatici e la semplificazione dei processi gestionali con impatto su IT)
- l'individuazione di **ambiti innovativi** su cui le aree dirigenziali hanno lavorato (es. l'ambito delle iniziative a supporto dell'imprenditorialità, l'ambito dei servizi innovativi per gli studenti, in particolare dei servizi web, o ancora l'ambito delle Knowledge and Innovation Communities e dei Cluster, i gruppi di operatori economici e istituzioni per lo sviluppo di economie di rete e miglioramenti della competitività)
- il **miglioramento continuo** (es. dal miglioramento del controllo ai fini della prevenzione della corruzione e della maggiore trasparenza alle azioni per sviluppare una cultura della sostenibilità, dalle azioni per migliorare il recruiting degli studenti internazionali all'implementazione di interventi migliorativi sui servizi bibliotecari, dalla creazione di un osservatorio della Terza Missione all'aggiornamento ed evoluzione del datawarehouse di Ateneo)
- l'**incremento dell'offerta** (ad es. l'offerta di pacchetti formativi per la creazione di competenze trasversali utili all'occupabilità degli studenti e la formazione ai ricercatori e docenti, neo-assunti e già in ruolo, per la diffusione di metodi didattici e strumenti innovativi a supporto dell'insegnamento, nonché per il miglioramento delle competenze nell'uso della lingua inglese nell'ambito dei corsi internazionali, ma vedi anche gli obiettivi di incremento dei finanziamenti europei, l'ampliamento delle infrastrutture di ricerca, il piano di sviluppo delle sale studio di Bologna, la progettazione di nuovi studentati, ecc.)
- l'**assestamento di attività di discontinuità** avviate negli scorsi anni (es. l'implementazione del modello di contabilità analitica per le strutture dipartimentali, il riordino degli archivi di deposito dell'Ateneo, la messa a regime del nuovo assetto gestionale della sede di Buenos Aires).

2.4 Obiettivi individuali

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:

- *valutazione quantitativa* dei risultati degli obiettivi dei dirigenti (obiettivi operativi) (42,5%);
- *valutazione qualitativa* delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (42,5%);
- *quota discrezionale meta-comportamentale* (15%) attribuita dal Direttore Generale. Tale quota è individuata 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.

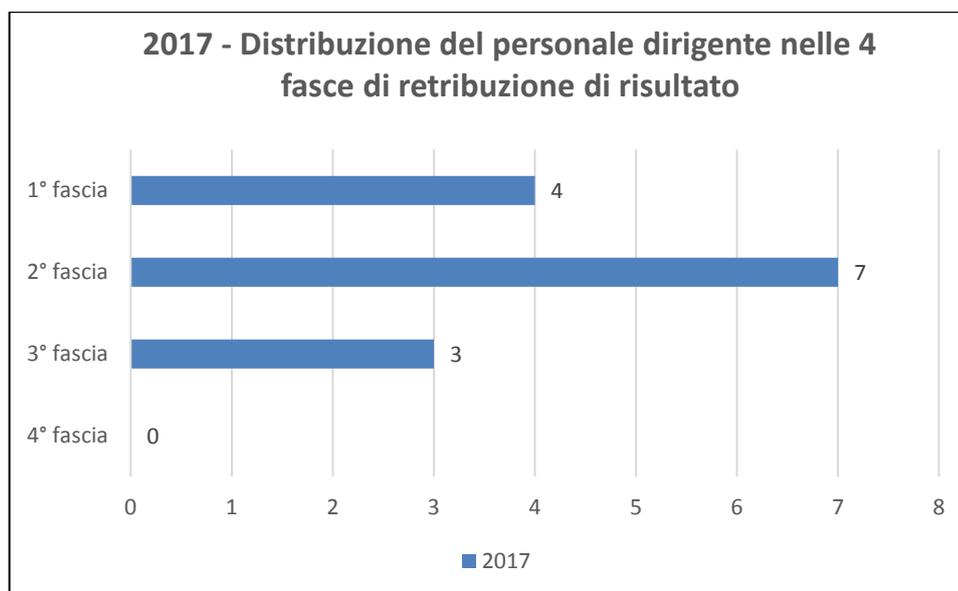


Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2017

Trend valutazione personale dirigente 2010-2017

Nella Figura 5 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2010-2017.

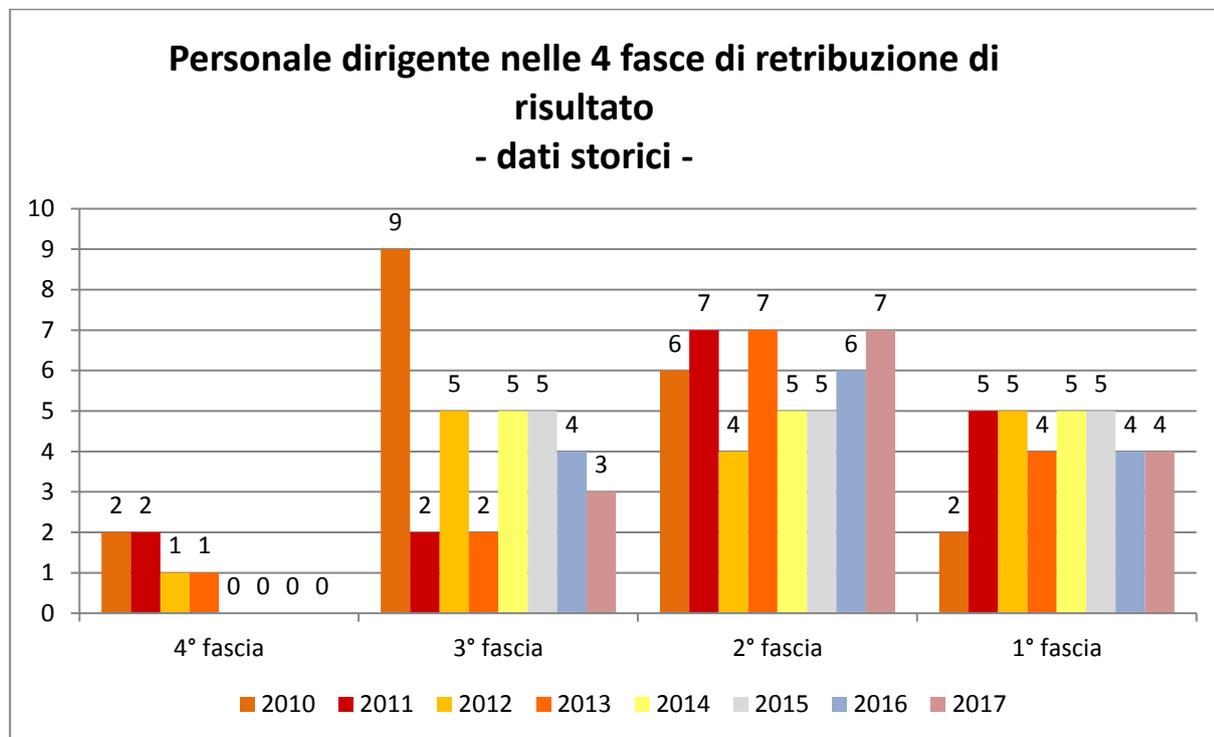


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2017

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'assegnazione del FFO 2017 (considerando la quota base, la quota premiale e l'intervento perequativo) di UNIBO risulta in calo rispetto al 2016 confermando la tendenza in atto dall'anno di introduzione del costo standard nel riparto FFO (2014), principale elemento penalizzante per l'Ateneo oltre ai cambiamenti degli indicatori da un anno all'altro. La somma di quota base, quota premiale, intervento perequativo del 2017 è di 354,4 milioni di euro, rispetto ai 361,3 milioni del 2016 il calo è stato dello 1,91%.

L'Università di Bologna ha approvato nel mese di aprile 2018 il suo secondo bilancio di esercizio in regime di contabilità economico-patrimoniale, riferito all'anno solare 2017; pertanto è possibile in questa edizione disporre di un trend delle poste di bilancio per un confronto nel biennio.

L'Ateneo chiude il 2017 con un risultato di esercizio positivo di 9.2 milioni di euro determinato quasi esclusivamente dai maggiori proventi realizzati rispetto alle previsioni di budget da trasferimenti compresi nel Fondo di Finanziamento Ordinario. Hanno comunque concorso al risultato di gestione le economie generate dalle Aree dell'amministrazione generale (cfr. Nota Integrativa al Bilancio di Esercizio 2017)

CONTO ECONOMICO	2016	2017
PROVENTI PROPRI	165,9	169,2
CONTRIBUTI	435,3	439,9
PROVENTI OPERATIVI (A)	649,2	654,5
COSTI DEL PERSONALE	393,1	394,4
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	192,9	199,4
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	14,1	19,1
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	29,2	23,4
COSTI OPERATIVI (B)	(641,4)	(645,3)
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	7,9	9,2
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	(1,3)	(1,1)
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE (D)	-	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	2	1,8
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D + - E)	8,6	9,9
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(0,7)	(0,7)
RISULTATO DI ESERCIZIO	7,9	9,2

Tabella 9: Conto Economico 2016-2017.

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)	Spese 2017 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	234.263.279
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	42.855.351
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	236.961.006
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	481.391
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	12.190.084
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	323.247
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	152.781.440
TOTALE			679.855.798

Tabella 10: Composizione delle spese per missioni e programmi.

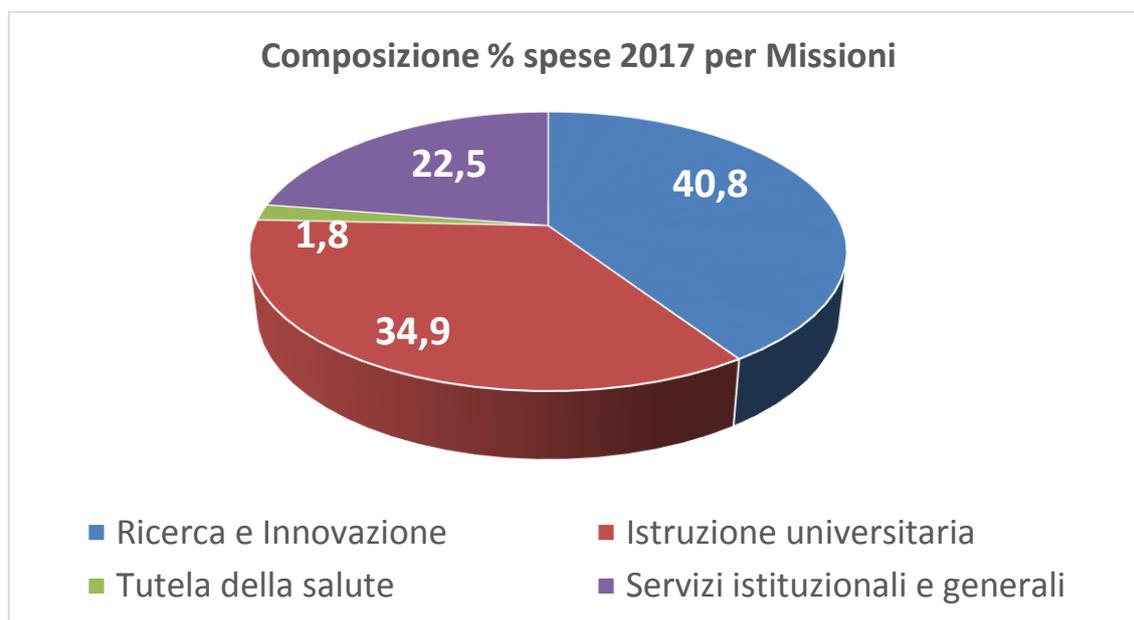


Figura 6: Composizione delle spese 2017 per missioni

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

- Indicatore Spese di personale⁹
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
65.19%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, terzo indice migliore fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Torino.
- Indicatore Indebitamento⁹:
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
5.09%, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012;
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF⁹
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.21, il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1, Unibo registra il terzo indice migliore fra i mega atenei dietro all'Università di Milano e Torino.

⁹ Esercizio finanziario 2016. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2017.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.2) **“Bilancio di genere 2017 – Università di Bologna”** promosso dal *Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro*. Il documento costituisce un’analisi dettagliata degli aspetti legati al genere ed alle attività volte a garantire le pari opportunità intraprese dall’Ateneo.

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 2018	Aprile 2018	Maggio 2018	Giugno 2018
1	Raccolta dati	Uffici				
2	Analisi	Uffici				
3	Presentazione al Direttore generale	DG, Uffici				
4	Presentazione agli organi di governo	MR, OO.AA, DG, Uffici				
5	Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	DG				

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

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico

Per gli indicatori associati agli obiettivi strategici delle aree Formazione -Ricerca e Terza missione 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: Bilancio di genere 2017 – Università di Bologna

Come richiesto dal D.Lgs. 150/2009, Art.10, co. 1, lett. *B*

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Serie storica della consistenza del personale tecnico-amministrativo.....	9
Tabella 2: Posizionamento Ateneo di Bologna per finanziamento Dipartimenti eccellenti	11
Tabella 3: Obiettivi strategici Area ricerca	16
Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione.....	18
Tabella 5: Obiettivi strategici terza missione	21
Tabella 6: Obiettivi strategici Area Piano direzionale	23
Tabella 7: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2017.....	30
Tabella 8: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	43
Tabella 9: Conto Economico 2016-2017.	47
Tabella 10: Composizione delle spese per missioni e programmi.	48
Tabella 11: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	51

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Progressività del modello di contribuzione studentesca in base all'ISEE.....	8
Figura 2: Albero della Performance	14
Figura 3: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2017	43
Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2017	45
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2017	46
Figura 6: Composizione delle spese 2017 per missioni.....	48
