

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018

Approvata con delibera del CA del 26 giugno 2019



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2019

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	5
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	7
1.1 Il contesto di riferimento.....	7
1.2 L'amministrazione	9
1.3 I risultati raggiunti	9
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	12
2.1 Albero della performance	12
2.2 Obiettivi strategici	14
2.2.1 Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance	14
2.2.2 Analisi degli scostamenti	16
2.3 Obiettivi e piani operativi	30
2.3.1 Rendicontazione delle attività dell'amministrazione	31
2.3.2 Raggiungimento degli obiettivi operativi	44
2.4 Obiettivi individuali	46
2.4.1 Il Direttore Generale	46
2.4.2 I DIRIGENTI	46
2.4.3 Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (vigente).....	48
2.4.4 Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e Lettori a Contratto	50
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	52
4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	56
5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	57
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	57
6 ALLEGATI TECNICI	58
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	58
6.2 ALLEGATO 2: Bilancio di genere 2018 – Università di Bologna	58
INDICE DELLE TABELLE:.....	59
INDICE DELLE FIGURE:	59

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2018 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 2018, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2018-2020, 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 (ex Civit ora Autorità nazionale anticorruzione) – 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.

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. Successivamente nel mese di dicembre 2017 l’ANVUR ha emesso la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 in cui dichiara che le linee guida del 2015, che rimangono in vigore anche per il 2018, sono arricchite da alcune puntualizzazioni presenti nel documento stesso in ottemperanza al decreto legislativo 74/2017. In particolare il nuovo art.5 d.lgs. n.150/2009 prevede l’introduzione di “obiettivi generali” che identificano le priorità strategiche mediante “linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri”, da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione. In assenza degli “obiettivi generali” le università sono invitate a rafforzare l’ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale).

Questa Relazione, rendicontando i risultati del 2018, rappresenta il monitoraggio conclusivo del Piano Strategico 2016-2018.

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 2018 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. Ha introdotto in via sperimentale due anni fa e confermato in modo strutturale da quest'anno, il nuovo sistema di contribuzione studentesca che prevede "tasse personalizzate" non più legate al "costo" del singolo corso di studio, ma calcolate in base all'ISEE e legate ad alcuni criteri di merito. Unico caso tra i grandi atenei italiani, l'Alma Mater ha fissato una "no tax area" fino a 23.000 euro di ISEE. Sopra questa soglia, inoltre, ha stabilito un sistema di esoneri parziali calcolato con una progressività più marcata rispetto a quanto imposto dalla legge, aumentando così i benefici anche per i redditi medi e incrementando la contribuzione per i redditi più alti, al fine di ottenere un saldo neutro per il bilancio di Ateneo.

Una rivoluzione che ha permesso ad un numero molto elevato di studenti di potersi iscrivere all'Università di Bologna con una contribuzione ridotta o addirittura con l'esenzione totale delle tasse universitarie.

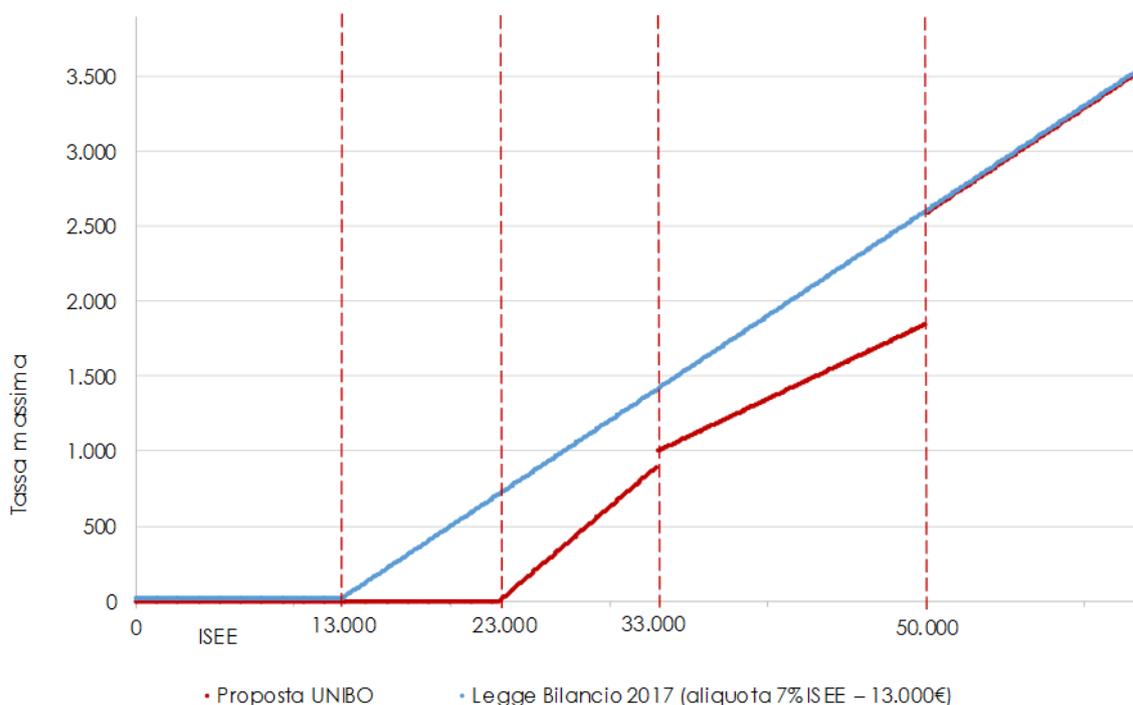


Figura 1: Progressività del modello di contribuzione studentesca in base all'ISEE

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.

A seguito della visita della Commissione di Esperti della Valutazione Anvur che si è tenuta a novembre 2017 l'ANVUR ha proposto al MIUR l'Accreditamento dell'Ateneo e di tutti i suoi Corsi con il giudizio "PIENAMENTE SODDISFACENTE", livello B, e punteggio finale pari a 7,27.

I punti di forza emersi nel corso della visita:

- sistema di reclutamento e l'elevata qualificazione scientifica del corpo docente;
- l'efficace sistema di monitoraggio della ricerca scientifica e gli interventi migliorativi posti in essere;
- la chiara definizione delle politiche per la realizzazione della qualità della ricerca e della didattica, ben articolata e documentata;
- il sistema efficace per l'ammissione e il monitoraggio della carriera degli studenti e una coerente programmazione dell'offerta formativa;
- un'attenzione particolare alla sostenibilità didattica;
- le strategie adottate per garantire la qualità della ricerca e della terza missione;
- la chiara definizione e pubblicizzazione dei criteri del sistema di distribuzione delle risorse.

Nel corso del 2018 e fino all'accreditamento nell'ambito della didattica le azioni sostenute dall'Ateneo per il miglioramento continuo della qualità, sono state rivolte alla valorizzazione della comunicazione di tutta l'offerta formativa e al perfezionamento della comunicazione verso gli studenti.

Nell'ambito della ricerca, il Presidio della qualità di ateneo ha sollecitato i dipartimenti a rendere più esplicite le attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

Il finanziamento dei **Dipartimenti Eccellenti** è una grande opportunità per l'Ateneo, ma comporta anche un notevole sforzo di coordinamento da parte della Direzione Generale e di tutte le strutture coinvolte. In particolare l'avviamento dei progetti e la loro messa a regime ha impattato (e impatterà anche nei prossimi anni) oltre che sulle strutture destinatarie dei progetti anche sulle aree dell'Amministrazione che gestiscono gli appalti, gli acquisti, la contabilità, l'edilizia e il reclutamento del personale.

L'Ateneo è stato capofila sul bando MISE relativo ai **Centri di Competenza**. Il Consorzio BI-REX raggruppa in un partenariato pubblico-privato 57 attori tra Università, Centri di Ricerca e Imprese. Il Consorzio si connota per un forte radicamento nel territorio emiliano-romagnolo, ma con attività estese anche ad altre regioni, fra cui Campania, Lazio, Lombardia, Marche, Piemonte, Sicilia e Trentino-Alto Adige. La negoziazione con il Ministero dello Sviluppo Economico, successiva alla pubblicazione della graduatoria, si è conclusa in soli cinque mesi. Il consorzio ora formalmente costituito potrà finalizzare con il Ministero il decreto di concessione del finanziamento, il cui ammontare previsto è pari di 9,2 milioni di euro, che si aggiungono agli oltre 15 milioni di euro di investimento dei partner privati. BI-REX sarà di servizio alle imprese di tutta Italia, garantendo loro formazione, consulenza e orientamento nell'adozione di tecnologie abilitanti sviluppate negli oltre trenta progetti collaborativi di innovazione ricerca industriale e sviluppo sperimentale focalizzati principalmente su connettività, automazione, manifattura avanzata e big data.

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/chisiamo/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 2018 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. L'Università di Bologna figura in questo elenco con 28 dipartimenti su 33, 14 dei quali classificati "eccellenti".

L'Ateneo ha così ottenuto un finanziamento complessivo di 113,8 milioni di euro, distribuiti nell'arco di cinque anni. I fondi sono destinati a rafforzare e valorizzare l'eccellenza della ricerca, con investimenti in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche di alta qualificazione.

Dipartimento	2018	Totale 5 anni
Architettura - DA	1.327.160	6.635.800
Chimica G.Ciamician - CHIM	1.731.295	8.656.475
Filologia classica e Italianistica - FICLIT	1.347.117	6.735.585
Ingegneria civile, chimica ambientale e dei materiali - DICAM	1.866.006	9.330.030
Ingegneria dell'energia elettrica e dell'info. G.Marconi - DEI	1.866.006	9.330.030
Lingue, letterature e culture moderne - LILEC	1.347.117	6.735.585
Psicologia - PSI	1.347.117	6.735.585
Scienze aziendali - DISA	1.616.540	8.082.700
Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM	1.866.006	9.330.030
Scienze e tecnologie agroalimentari - DISTAL	1.731.295	8.656.475
Scienze economiche - DSE	1.616.540	8.082.700
Scienze giuridiche - DSG	1.616.540	8.082.700
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	1.866.006	9.330.030
Scienze politiche e sociali - SPS	1.616.540	8.082.700
TOTALE	22.761.285	113.806.425

Tabella 1: Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2018 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. 2017/18 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 7,0%¹, (cfr. media italiana: 5,6%²). Inoltre, l'Università di Bologna è al primo posto in Europa nell'ambito del programma Erasmus sia per gli studenti di scambio in entrata che per quelli in uscita (a.a.2017/18³);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 46,9% degli iscritti (cfr. media italiana: 26,9%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 2018 si sono laureati 18.380 studenti, di cui il 67,0% 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 2018 e nel Fondo premiale del Miur per i dipartimenti eccellenti, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 9.329 prodotti della ricerca nel 2018;
- 119 brevetti depositati nel 2018;
- 31 spin off attivi nel 2018;
- 46 progetti di ricerca finanziati nel 2018 dall'Unione Europea per un importo di 22,4 milioni di euro;
- 22 Accordi Quadro attivi con Aziende nazionali e multinazionali (Alstom; Biochemtex; Crif; Datalogic; Electrolux; ENI; EtaBeta; FEV; GD; HPE COXA; Imperial; Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato; Lamborghini; Selex ES; Magneti Marelli; MARposs; Novamont; Philp Morris; Sacmi; STMicroelectronics; Toshiba materials; Unipol)

¹ Il dato comprende gli studenti iscritti con cittadinanza della Repubblica di San Marino (363 studenti su 5.894 studenti con cittadinanza estera)

² FONTE: Anagrafe nazionale studenti

³ fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus+

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).

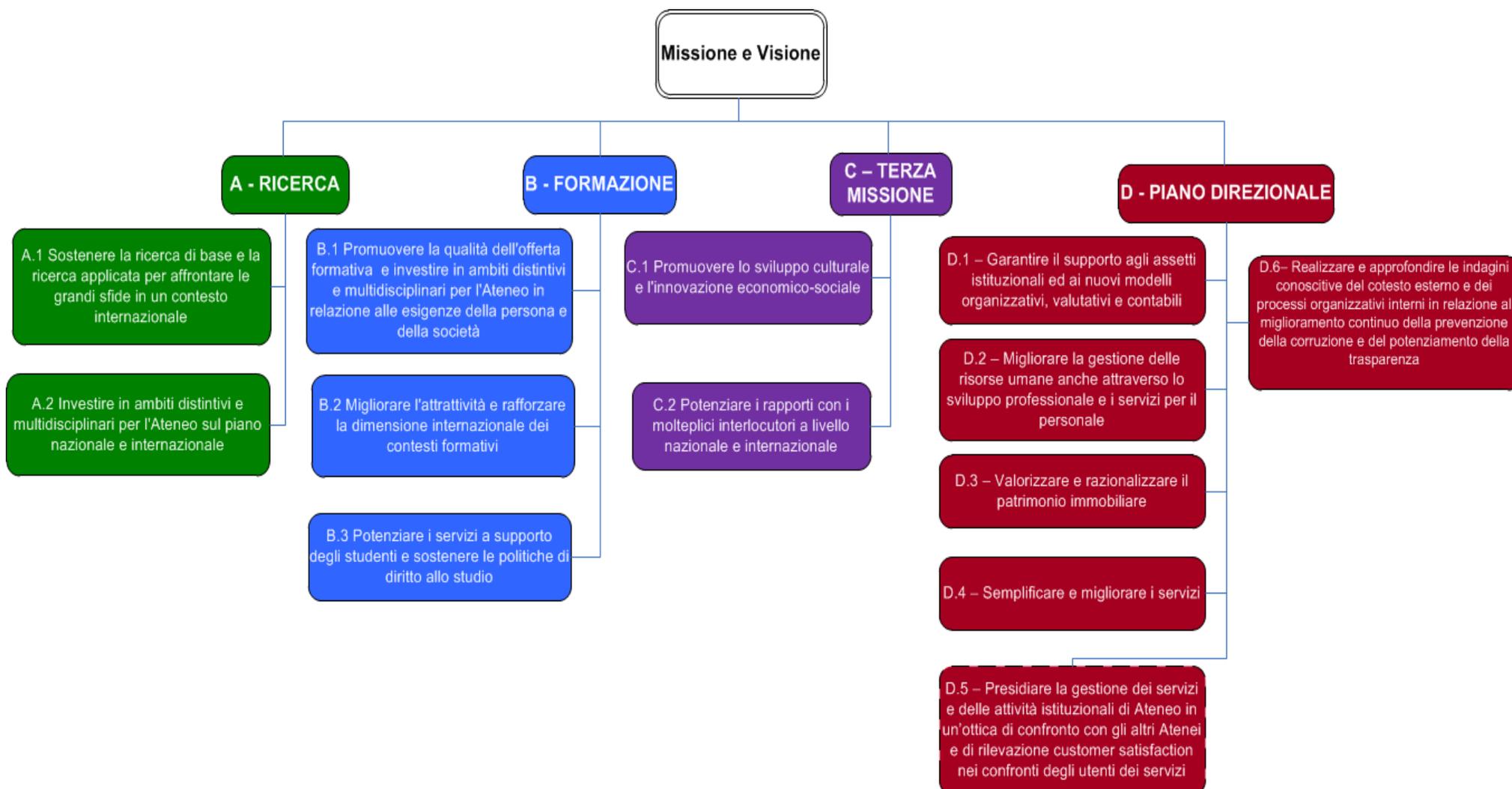


Figura 2: Albero della Performance

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 2018-20", si è proceduto in maniera differente 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 2018 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"⁴ 2017 (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 degli atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di *benchmark*.

Le tabelle 2, 3 e 4 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

In seguito alla riorganizzazione delle Aree, si è effettuato a luglio 2018 un aggiornamento degli obiettivi dei dirigenti (CA del 24/7/2018), come dettagliato nel paragrafo 2.3.2 relativo alla valutazione degli obiettivi operativi.

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	Target raggiunto
		R.02 Investimento complessivo per il dottorato di ricerca	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		R.04 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	Target raggiunto
	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)	Target raggiunto
		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)	Target raggiunto
	A.1.4 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	R.07 Investimenti in infrastrutture e attrezzature di ricerca	Target raggiunto
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	Target raggiunto
	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	Target raggiunto

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

2.2.2 Analisi 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 – Formazione – Terza Missione

La Relazione sulla Performance 2018 è la rendicontazione conclusiva della pianificazione strategica 2016-2018. In questo ultimo anno l'Ateneo è riuscito a raggiungere tutti gli obiettivi prefissati concentrandosi sulle criticità emerse nelle rendicontazioni precedenti. In alcuni casi la rendicontazione ha evidenziato risultati superiori alle aspettative come per l'indicatore R.08 (Incassi da progetti competitivi), oltre agli indicatori sulla mobilità internazionale degli studenti diventando il primo ateneo in Europa per studenti di scambio.

Il ciclo di pianificazione 2016-18 ha consentito all'Ateneo di risollevarne alcuni ambiti in cui, durante la fase di analisi di posizionamento preliminare, erano emerse delle problematiche: è il caso dei corsi di dottorato dove l'ateneo è riuscito a migliorare l'attrattività degli studenti e gli investimenti complessivi per le borse di dottorato.

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	Target raggiunto
		F.02° occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Target raggiunto
	B.1.2 Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	F.03 Laureati stabili regolari (N anni)	Target raggiunto
		F.04 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		F.06 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	Target raggiunto
	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	Target raggiunto

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Obiettivo strategico Formazione	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
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	Target raggiunto
		F.09 Mobilità extra-regionale	Target raggiunto
		F.10 Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	Target raggiunto
	B.2.2 Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica	F.11 Studenti di scambio incoming	Target raggiunto
		F.12 Studenti iscritti con titolo precedente conseguito all'estero	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		F.14 Studenti in Uscita	Target raggiunto
	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	Target raggiunto

Tabella 3: 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	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		F.20 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	Target raggiunto
		F.21 Abbandoni degli studi entro il secondo anno	Target raggiunto

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

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	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		T.03 Numero Spin - off accreditati/attivi e start up	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
		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	Target raggiunto	

Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2018	Grado di raggiungimen to Target
<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%	96,5%	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%	83,3%	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%	92,5%	100%
<i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti	>50%	91,4%	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 5:Obiettivi strategici Area Piano direzionale

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5

n.b. il Valore GP rappresenta il valore medio (ultimo dato disponibile) di tutti gli Atenei partecipanti⁵ al Progetto Good practice sulla valutazione della gestione amministrativa delle Università; per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dai docenti, dottorandi, assegnisti e personale TA i dati sono riferiti alla rilevazione GP effettuata a fine 2018 sui servizi 2018. per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dagli studenti i dati sono riferiti alla rilevazione GP sui servizi 2018.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	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	32,06 gg	29,15 gg	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>D.5.2 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</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 comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,03	4,08	3,71	In linea con valore GP	Target raggiunto

⁵ Università di: Bologna, Catania; Firenze; Padova; Palermo; Roma La Sapienza; Torino; Cassino; dell'Insubria; per stranieri di Perugia; IUAV di Venezia; Ferrara; Piemonte Orientale; del Salento; Sassari; Siena; Udine; Venezia Ca' Foscari; Urbino; Trento; Chieti-Pescara; Messina; Milano Bicocca; Parma; Pavia; Roma Tor Vergata; Salerno; Verona; Politecnico di Bari; Politecnico di Torino; Politecnico di Milano; Gran Sasso Science Institute; Scuola IMT Alt Studi Lucca; Scuola Normale Superiore; Scuola Superiore di Studi Avanzati.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
PERSONALE	D.5.3 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale	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	4,05	4,05	In linea con valore GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	D.5.4 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁶ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	45,4%	43,9%	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (42,4%)	Target raggiunto

⁶ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP 2017	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONA MENTI	<i>D.5.5⁷ Costo telefonia fissa per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311 e SX.U.1.03.02.05.001) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁹	22,0€	14,0€	56,5€	In linea con valore GP	Target raggiunto
	<i>D.5.6 Costo⁷ telefonia mobile per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312 e SX.U.1.03.02.05.002)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	295,0€	294,6€	Indicatore non mutuato	non superiore a valore medio ultimo triennio (308,5 euro)	Target raggiunto

⁷ importi liquidati nell'anno

⁸ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁹ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP 2017	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>D.5.7 Costo⁷ pulizia al metro quadro⁸</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410 e SX.U.1.03.02.13.002)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	9,5€	8,5€	7,9€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (7,5 euro)	Target non raggiunto (si veda pag 28)
	<i>D.5.8 Costo⁷ energia elettrica al mq⁸</i>	Spesa per energia elettrica (Cod. SIOPE 2314 e SX.U.1.03.02.05.004) /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	8,2€	7,9€	12,4€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,7 euro)	Target raggiunto
	<i>D.5.9 Costo⁷ approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq⁸</i>	Spesa (Cod. SIOPE 2316 e SX.U.1.03.02.05.006)/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	8,4€	8,7€	8,2€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (6,8 euro)	Target non raggiunto (si veda pag 28.)
	<i>D.5.10 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	43,1 KWh	43,8 KWh	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (40,9 KWh)	Target non raggiunto (si veda pag.28)
	<i>D.5.11 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	4,2 mc	3,9 mc	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,9 mc)	Target raggiunto
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	28,3 KWh	30,7 KWh	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (20,9 KWh)	Target non raggiunto (si veda pag.28)

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungiment o
SISTEMI INFORMATIVI	<i>D.5.12 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	4,54	4,14	In linea con valore GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
EDILIZIA	<i>D.5.13 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	2,86	3,51	In linea con valore GP	Target non raggiunto (si veda pag. 28)

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungiment o
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>D.5.14 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	4	4	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (5)	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
BIBLIOTECHE	<i>D.5.15</i> 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	4,82	4,66	In linea con valore GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2017	Valore - 2018	Valore GP	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI DI ATENEО PER GLI STUDENTI	<i>D.5.16.</i> Grado di soddisfazione studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6.	4,18	4,18	3,93	In linea con valore GP	Target raggiunto

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.5.7** risulta superiore al valore Target tuttavia in decremento del 10% rispetto al valore 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. Tuttavia attualmente il contratto è inattivo a causa di un contenzioso, iniziato nel 2017 e a tutt'oggi non ancora risolto dall'organo giurisdizionale competente, con alcune aziende concorrenti della gara di appalto dei servizi di pulizia.
- indicatori **D.5.09, D.5.10, D.5.11** 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 e dell'incidenza irregolare dei conguagli. L'Ateneo ha coinvolto la figura dell'Energy Manager nella riorganizzazione dei servizi logistici e mirati investimenti per l'acquisto di strumenti di monitoraggio e di efficienza energetica, col fine di ottenere un sistema di monitoraggio dei consumi per una ottimizzazione dell'efficienza energetica e dell'individuazione di azioni correttive.

Performance del servizio **“Edilizia”**: L'indicatore **D.5.13** 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 (979.190 m²) e anche l'unico ad essere distribuito su ben 5 “Poli territoriali” (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini). Dal 2019 l'Ateneo ha stipulato un nuovo contratto multiservizi solo per le sedi di Bologna, mentre lo stesso contratto sui Campus è oggetto di un contenzioso. Occorre inoltre precisare che la riorganizzazione dei servizi logistici mediante la costituzione dell'Area Servizi di Bologna non è ancora arrivata a piena operatività.

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2018, 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 6, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento	Valore 2018	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=20.545€	22.963€	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2018) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=2.249	2.904	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 2018.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	91,90%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2018)</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=62,87	66,96%	100%

Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2018

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 viene anche affiancato da una quantificazione dei risparmi finanziari e organizzativi derivanti dalle azioni in esso contenute: per ciascun obiettivo viene quindi individuata la quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi attesi o il miglioramento del servizio erogato.

Nel corso del 2018 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 ridefinizione del nuovo rapporto scuole – dipartimenti, attuando anche il modello organizzativo a servizio della didattica per filiere;
- ha continuato a lavorare all’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.

2.3.1 Rendicontazione delle attività dell'amministrazione

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 linee strategiche di Ateneo: 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.

In particolare, gli obiettivi del piano direzionale 2018 hanno perseguito:

- la direzione della **semplificazione e razionalizzazione dei servizi**: *esempio obiettivi quali il miglioramento dei servizi agli studenti in termini di iscrizione, integrazione di spazi per i servizi a loro rivolti, gestione carriera; la riorganizzazione del servizio di catalogazione per le Biblioteche dell'Ateneo; la razionalizzazione della gestione delle fondazioni partecipate; la revisione degli assetti organizzativi con l'attivazione dei service e la definizione di nuovi modelli di responsabilità e organizzativi; la messa a regime delle nuove aree SAM e ASB.*
- l'individuazione di **ambiti innovativi** su cui le aree dirigenziali hanno lavorato: *esempio obiettivi quali lo sviluppo di un progetto di sistema per la promozione della qualità nella didattica universitaria, incentrato sulla formazione al personale docente; le azioni di sviluppo in materia di amministrazione digitale e i processi di dematerializzazione; la messa a regime di un protocollo di sicurezza e gestione dell'emergenza; i progetti UE di istruzione, formazione e cooperazione allo sviluppo.*
- il **miglioramento continuo**: *esempio obiettivi quali l'implementazione delle misure di prevenzione della corruzione nei macro processi finanziari/contabili e di acquisizione di beni, servizi, lavori; la definizione di procedure di monitoraggio e presidio della riscossione dei crediti e della verifica della sussistenza dei debiti; l'attuazione degli interventi necessari per l'accreditamento dell'Ateneo come stazione appaltante; l'attuazione di un piano delle dimissioni e di valorizzazione dei beni immobili di proprietà; il completamento del sistema di consuntivazione di Ateneo per migliorare output, tempi e forme di realizzazione e comunicazione; la messa a sistema degli applicativi che gestiscono i progetti di ricerca e la mobilità in ingresso e in uscita del personale; l'avvio della valutazione della ricerca e terza missione.*
- l'**incremento dell'offerta di servizi**: *esempio obiettivi quali la definizione di un modello gestionale per l'erogazione dei servizi per l'utenza accademica in materia di supporto per le pubblicazioni in open access; il supporto alla creazione di nuova impresa, con l'organizzazione di un modello a rete con i Campus, la costruzione di una filiera formativa sul tema "Fare impresa" e la messa a regime di Contamination Lab; lo sviluppo delle attività di placement e orientamento al lavoro; il piano di sviluppo delle sale studio di Bologna; il miglioramento dei servizi rivolti agli studenti con disabilità o disturbi specifici dell'apprendimento; l'insediamento del nuovo Campus di Cesena; il miglioramento delle azioni di recruiting degli studenti internazionali.*

In dettaglio l'Amministrazione ha messo in atto azioni e interventi nei seguenti ambiti:

Organizzazione e sviluppo del personale

Le azioni intraprese nel 2018 sono state condizionate in via prioritaria dall'esigenza di fare fronte ad uno scenario di costante contrazione del personale, dovuta all'effetto congiunto dei vincoli assunzionali e della limitazione decisa dall'Ateneo nel ricorso ai rapporti a tempo determinato, 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 al fine di fare fronte ad un contesto normativo in evoluzione a cui si sono accompagnate modifiche statutarie a cui si è data attuazione. In particolare, si è dato corso alla riforma statutaria che ha ridefinito il rapporto scuole-dipartimenti, vedendo la cessazione di alcune scuole e la trasformazione di quelle rimaste in essere, e che ha richiesto la definizione di nuovi assetti e modelli per la gestione delle attività a supporto della didattica. Si è quindi lavorato sulla revisione dei processi in collaborazione con gli attori coinvolti e i vari referenti, sulla nuova collocazione del personale nonché sulla sua formazione, sulla redistribuzione delle risorse finanziarie e degli spazi e delle attrezzature.

Nel 2018 sono state intraprese attività trasversali e propedeutiche a tutti i progetti di riorganizzazione finalizzati all'attivazione di service contestuali alla definizione di nuovi modelli organizzativi e assetti di responsabilità. È quindi stato garantito l'adeguamento di uno dei principali regolamenti di riferimento, il Regolamento di Amministrazione e Contabilità, che ha gettato le basi per l'avvio dei service a favore delle strutture dipartimentali e delle aree dirigenziali. In tale contesto, è stato avviato un progetto direzionale dell'Area di Campus di Ravenna e Rimini a favore del Dipartimento dei Beni Culturali che ha consentito la sperimentazione di un nuovo modello gestionale in un contesto specifico e che potrà essere utilizzato su più ampia scala in altri contesti. Parallelamente è stata avviata l'analisi dell'applicazione del nuovo modello gestionale a favore delle strutture di ambito medico. Si è proceduto, in analogia, con l'avvio di service contabili da parte dell'Area Finanza a supporto delle aree dirigenziali che non hanno volumi di spesa tali da giustificare uno staff dedicato.

Infine, nel 2018 sono proseguite anche le azioni di riorganizzazione dell'amministrazione generale avviate nel 2017, al fine di potenziare l'Area Servizi Bologna per il supporto alla funzione logistica di Ateneo. In particolare, si è provveduto al potenziamento e reclutamento delle professionalità necessarie nonché alla formazione del personale coinvolto.

Si è dato avvio ad un ampio progetto formativo in modo da favorire l'accompagnamento al cambiamento e la specializzazione ai nuovi ruoli del personale coinvolto. In particolare, sono stati progettati e avviati percorsi professionali dedicati alle nuove famiglie professionali dell'ambito della didattica, degli acquisti e della logistica.

Tenuto conto del turn over negativo del personale tecnico amministrativo negli ultimi anni, accompagnato dall'incremento dei volumi gestiti, per la prima volta nel 2018 si sono poste le basi per la predisposizione di un piano di fabbisogno triennale del personale che tiene conto di esigenze sotto un duplice profilo:

- **Qualitativo**: quali tipologie di professioni e/o competenze professionali sono necessarie per rispondere alle esigenze di fabbisogno;

- Quantitativo: la consistenza numerica di unità di personale necessarie a garantire e assolvere la mission dell'amministrazione.

Inoltre il piano di fabbisogno triennale del personale è stato posto in stretta correlazione con le azioni strategiche definite per lo stesso triennio di riferimento ed è volto a garantire la tenuta dei servizi tipici della gestione corrente.

Con riferimento ai dipartimenti, per garantire un livello uniforme dei servizi presidiati, si è dato seguito ad un'attività già avviata nel 2017 di rilevazione e calcolo del dimensionamento ottimale e, per ciascun processo, dello scostamento dal dimensionamento effettivo di ciascun dipartimento. Il confronto consente di costruire una mappa di posizionamento dei dipartimenti e di individuare le strutture sotto e sovra dimensionate in termini di *Full Time Equivalent* ai fini della programmazione del personale TA.

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 2018 ha continuato a perseguire l'obiettivo di ridurre ulteriormente, in aggiunta alla significativa manovra assunzionale attuata sin dal 2016, l'incidenza del rapporto fra personale a tempo determinato e indeterminato, riducendolo al 2,7 %.

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 in ragione del ricorso allo strumento del contratto di lavoro a tempo determinato, negli ambiti di intervento previsti dalla normativa, in una misura compatibile con le previsioni di reclutamento a tempo indeterminato, al fine di garantire un ricorso sostenibile al lavoro flessibile.

L'attuazione di questo indirizzo ha confermato, anche per il 2018, una contrazione del personale complessivamente in servizio rispetto al 2017 in ragione di n. 39 unità, portando il decremento complessivo nell'arco temporale 2015-2018 a 146 unità.

Nel corso dell'anno 2018 sono state complessivamente reclutate n. 184 unità di personale di cui n. 163 a tempo indeterminato (di cui 77 da stabilizzazioni) e n. 21 a tempo determinato, con una composizione dell'organico al 31.12 così composta:

- personale dirigente: 15
- lettori e collaboratori linguistici: 73
- personale TA: 2.838:
 - di cui a tempo determinato: 55
 - di cui a tempo indeterminato: 2.783
 - e di cui: 1.057 unità in amministrazione centrale (Bologna); 213 nelle sedi dei Campus, 896 nei Dipartimenti e 75 in altre strutture.

Le azioni di reclutamento hanno riguardato i seguenti ambiti professionali, coerentemente con la delibera di indirizzo del Consiglio di amministrazione del 27.02.2018:

- Ricerca e Terza Missione, sia con riferimento ai servizi centralizzati che con riferimento all'assegnazione di research manager presso le Strutture, in particolare, per i Dipartimenti che hanno previsto tale reclutamento a valere sul finanziamento Dipartimenti eccellenti e Piani Strategici Dipartimentali (PSSD), nonché per quei

Dipartimenti che hanno registrato nel corso del 2018 un incremento dei volumi della ricerca;

- Internazionalizzazione, sia con riferimento ai servizi agli studenti (front office, accoglienza, orientamento e mobilità), che con riferimento all'adeguamento della rete dei program coordinator a supporto dei corsi di studio internazionali, come previsto nel nuovo modello organizzativo a supporto della didattica;
- Tecnici informatici e di laboratorio e CEL: il reclutamento ha riguardato il mantenimento di professionalità in servizio nella task force informatica a supporto di tutte le strutture, nonché un contingente di 35 unità relative ad altri profili tecnici e CEL, parte dei quali (11 unità) previsti nei progetti dipartimenti di eccellenza e PSSD;
- Ambito amministrativo-gestionale: con l'obiettivo di scongiurare il rischio di compromissione di servizi in ambito amministrativo, contabile, contrattuale (con particolare riferimento agli approvvigionamenti) sia presso l'Amministrazione Generale che presso le Strutture, tenendo conto anche delle cessazioni intervenute o previste. In particolare, su questo ambito, al fine di garantire anche un adeguato supporto contrattuale e tecnico all'attuazione dei progetti "dipartimenti di eccellenza", il reclutamento ha riguardato figure specializzate garantendo alle strutture una gestione integrata dei punti di servizio.

Contabilità e controllo di gestione

Nel corso dell'esercizio 2018 le attività inerenti la gestione contabile dell'Ateneo sono state rivolte, oltre che a garantire l'ordinario esercizio delle funzioni istituzionali dell'Ateneo, al consolidamento del sistema di contabilità economico patrimoniale, di recente adozione.

Sono stati sistematizzati e messi a regime i processi di valorizzazione del patrimonio mobiliare ed immobiliare, ivi comprese le opere ed i lavori edilizi, anche attraverso la predisposizione e la condivisione tra le aree coinvolte (Area finanza, Area Edilizia e Area Patrimonio) di linee guida operative per la gestione contabile e patrimoniale delle pratiche edilizie.

E' stato fatto un approfondimento sui criteri di valorizzazione del fondo rischi da contenzioso e sul processo di raccolta degli elementi utili ad inquadrare l'esposizione complessiva dell'Ateneo derivante dalle controversie in corso. L'analisi, condotta anche con riguardo alla cornice normativa di riferimento e tramite benchmarking con altri Atenei, ha condotto alla stesura della prima edizione di una relazione sul contenzioso di Ateneo, a corredo della documentazione di bilancio.

Sono state definite le procedure di consolidamento degli organismi controllati che hanno consentito di predisporre sia il primo bilancio consolidato riferito al 2016 (27.03.18) sia il bilancio consolidato relativo all'esercizio 2017 (30.10.18).

È stato effettuato un inquadramento della posizione creditoria di tutte le aree e strutture, realizzando una specifica reportistica per consentire ai rispettivi referenti il monitoraggio dei crediti in bilancio e le azioni conseguenti. Uno specifico approfondimento ha riguardato i crediti derivanti dalle contribuzioni studentesche che rappresenta una voce di bilancio assai significativa per il nostro Ateneo.

Sul versante dei sistemi informativi, nel 2018 è proseguita la riqualificazione funzionale del Data Warehouse di Ateneo giungendo al completamento dell'infrastruttura dei data mart ricerca, internazionalizzazione e contabilità.

Ricerca e finanziamenti competitivi

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 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. A questo fine, fra le azioni messe in campo sono proseguite le attività dei tredici 'Gruppi Tematici di Ateneo' (GTA): gruppi di docenti e ricercatori di esperienza sui programmi di finanziamento, che agiscono a supporto della governance nella definizione delle linee d'indirizzo politiche di promozione dell'accesso ai finanziamenti competitivi e nell'implementazione delle relative azioni. In questo ambito nel 2018 sono state predisposte 134 schede descrittive di 13 aree di ricerca dell'Ateneo, con finalità di promozione delle competenze dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il networking esterno, l'Ateneo ha contribuito alle attività di numerosi tavoli di lavoro, associazioni e network sui diversi ambiti di ricerca di interesse. A livello regionale, oltre alla partecipazione alle iniziative della Rete Alta Tecnologia è proseguita l'attività dell'Ateneo nell'ambito delle 7 associazioni costituite nel 2017 per lo sviluppo della Strategia di Specializzazione Intelligente denominate CLUST-ER. Inoltre l'Ateneo ha aderito all'Associazione Big Data, di cui esprime il Presidente.

A livello nazionale, è proseguita l'attività di partecipazione alle associazioni Cluster Tecnologici Nazionali. A livello europeo e internazionale, l'Ateneo partecipa a numerose iniziative e piattaforme di networking, tra cui Joint Technologies Initiatives (JTI) e Joint Undertakings (JU), Associazioni private, partner contrattuali della EC nelle PPP (Public Private Partnership), European Innovation Partnerships (EIP), Joint Programming Initiatives (JPI), Knowledge and Innovation Communities (KIC), e altre associazioni di networking tematico. L'Ateneo è inoltre coinvolto in network finalizzati alla promozione della ricerca e della didattica, nonché alla condivisione di buone pratiche e formazione sul project management a livello nazionale (Gruppo di lavoro ricerca del CODAU, APRE) e europeo (Guild of Research Intensive Universities, European University Association, Coimbra Group, EARMA).

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. Sono proseguite altresì le attività di supporto all'adesione all'infrastruttura europea MIRRI sulle collezioni di microrganismi e quelle relative alla partecipazione alle infrastrutture europee IBISBA ed ELIXIR. L'Ateneo ha inoltre aderito quale socio fondatore alla Fondazione Centro Euro Mediterraneo sui cambiamenti climatici (CMCC) e sono state avviate le attività propedeutiche all'adesione alla Joint Research Unit (JRU) METROFOOD-IT per lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca per Health & Food.

E' stata rafforzata la collaborazione con Enti ricerca nazionali e internazionali attraverso la definizione di accordi quadro (es. CREA, ATERSIR, SSICA, Wellness Foundation e Regione Emilia-Romagna, Comune di Ravenna e Fraunhofer-Gesellschaft in vista della creazione del nuovo Centro di Ricerca di Marina di Ravenna, enti e università per la costituzione di un Centro di ricerca per la biodiversità, le risorse e le biotecnologie marine

presso la sede di Fano, CNR- DSU sulle Digital Humanities). Sono inoltre stati costituiti due joint research laboratory (IRET, STIIMA CNR) per la condivisione di spazi ed attrezzature di ricerca.

Per quanto riguarda i finanziamenti di Ateneo, anche nel 2018 l'Università di Bologna ha destinato un budget dedicato al sostegno delle attività di ricerca, in particolare tramite l'allocazione del Budget integrato per la ricerca (BIR) pari complessivamente a 11.950.000 euro, attraverso il quale è stato possibile finanziare interamente o parzialmente 489 assegnisti. Nel 2018 è continuato il presidio delle iniziative Alma Idea e Alma Attrezzature, avviate nel 2017. E' stata inoltre avviata l'iniziativa "Progetti di Sviluppo Strategico dei Dipartimenti" (PSSD), parallela e complementare all'iniziativa MIUR "Dipartimenti di Eccellenza", con l'obiettivo di favorire il miglioramento della qualità della ricerca e della progettualità scientifica dei Dipartimenti dell'Ateneo. Sono stati finanziati 14 progetti quinquennali, per un totale di contributo articolato in più di 10 milioni di euro e 10 punti organico destinati al reclutamento di nuovo personale, su un finanziamento complessivo di oltre 113,8 milioni di euro.

Nell'ambito dei finanziamenti nazionali sono stati finanziati anche: 3 progetti nel Programma per Giovani Ricercatori "Rita Levi Montalcini" (657.422 euro); presentati 737 progetti in risposta al Bando PRIN 2017; finanziati 8 progetti nell'ambito del programma PON Ricerca e Innovazione (ca 1.600.000 euro); presentati 2 progetti nell'ambito di bandi MATTM e MIPAAFT; 9 progetti presentati (di cui 2 finanziati) nei bandi JPI e ERANET; presentati 34 progetti nel bando "PRIMA" 2018.

Per quanto riguarda i programmi di finanziamento regionali e locali, sono stati presidiati i bandi Alte Competenze, i progetti finanziati nell'ambito del Piano di Sviluppo Rurale 2014-2020, la risposta al bando POR FESR 2014-2020 della Regione Emilia-Romagna per progetti di ricerca industriale strategica (presentazione di n. 70 progetti, di cui 14 coordinati), la predisposizione di una proposta progettuale nel bando relativo alle infrastrutture di ricerca in ambito big data.

E' proseguito l'impegno dell'Ateneo a livello europeo, anche attraverso il presidio dei gruppi di lavoro per l'avvicinamento a Horizon Europe e l'organizzazione di numerose occasioni di formazione/informazione per la comunità accademica e i tecnici amministrativi. I progetti presentati nell'ambito del programma europeo Horizon 2020 sono stati complessivamente 1512, di cui 291 nel corso del 2018. Al 31/12/2018, le proposte progettuali invitate alla sottoscrizione del Grant Agreement sono state 202: di queste, 49 (di cui 14 coordinate) sono state invitate nel 2018. I progetti gestiti nel 2018, secondo il modello a rete, su Horizon 2020 e sul 7PQ, sono stati 171. Il contributo europeo totale per i progetti avviati fino al 31/12/2018 è di oltre 83 milioni di euro.

Nell'ambito degli altri programmi europei presidiati, sono stati presentati 21 progetti KIC (di cui 17 sono stati ammessi al finanziamento) e 27 proposte relativi ai programmi LIFE, Interreg e Creative Europe; 9 proposte sono state invitate alla sottoscrizione del Grant Agreement nel 2018.

Le attività nell'ambito dell'internazionalizzazione extra-europea nel 2018 hanno riguardato la presentazione di progetti nell'ambito dei bandi del Ministero degli esteri e cooperazione internazionale (MAECI) per la collaborazione scientifica bilaterale, la partecipazione a bandi competitivi internazionali (USA: NIH e AFOSR, Department of Defence) o di fondazioni con finalità di collaborazione internazionale, l'aggiornamento e la mappatura

delle collaborazioni tra l'Università di Bologna e soggetti extra europei nell'ambito della ricerca e il presidio della stipula di accordi internazionali.

Per tutti gli ambiti di intervento è stata posta particolare attenzione alla razionalizzazione dell'interazione con le strutture e al monitoraggio delle esigenze di supporto, anche al fine di definire il profilo della famiglia professionale dei "research manager", oggetto di uno specifico reclutamento a fine 2018. E' stato inoltre rafforzato il presidio delle iniziative rientranti in Horizon 2020-Excellent Science che include il programma ERC e Marie Skłodowska-Curie, anche in connessione al piano di incentivazione e premialità relativo, revisionato nel corso del 2018. Più in generale, sono state definite le linee guida funzionali alla realizzazione del piano di premialità di Ateneo ex art. 9 della L. 240/2010.

Ricerca e Terza missione

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 2018 sono state ricevute 10 domande di accreditamento che hanno portato all'approvazione-accreditamento di 5 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 e che ha visto nell'autunno del 2018 una road map nei campus dell'Ateneo per sensibilizzare i diversi attori e diverse discipline) e Start up day (evento per favorire l'incontro delle competenze e lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile che nel 2018 ha visto oltre 300 domande di idee di impresa e oltre 2.100 partecipanti all'evento).

L'Università di Bologna conta 37 imprese accreditate quali spin off di Ateneo di cui 1 partecipata direttamente e 10 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). L'Ateneo ha 25 Accordi Quadro attivi e oltre 10 in negoziazione con grandi imprese delle principali filiere (energia, ICT, trasporti, chimica, finanza, automazione).

Nel corso del 2018 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 e workshop in collaborazione con associazioni industriali. Nel 2018 si è svolta la seconda edizione della 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 2018 è stato condotto il quarto esercizio di valutazione della ricerca con un importante sforzo di contrazione dei tempi di valutazione (entro 12 mesi) e con riferimento ai dati più aggiornati (anno precedente alla valutazione). Nel corso del 2018 tale valutazione è stata affiancata da un esercizio sperimentale, che parte da un confronto comparativo rispetto al sistema nazionale ANVUR, per elaborare una procedura di calcolo dell'indicatore FFABR con i dati UNIBO.

Didattica

Nel corso del 2018 le macro attività della didattica si sono focalizzate principalmente sui fronti della riorganizzazione e dello sviluppo di nuovi contenuti per la formazione (nuovo sistema per la qualità e l'innovazione della didattica e competenze trasversali).

Sul versante organizzativo, con l'anno accademico 2018/19 è stato avviato il nuovo assetto centrato sulle filiere didattiche - su tutto il multicampus. Le Scuole non gestiscono risorse (sia finanziarie che personale) e si sono qualificate come strutture di raccordo facoltative, come previsto nel nuovo assetto approvato dagli Organi accademici, progettato per garantirne la neutralità rispetto alle scelte dei Dipartimenti circa l'adesione alle medesime.

Le attività prodromiche all'avvio dell'assetto delle filiere, realizzate da un presidio congiunto, coordinato dal Direttore Generale, fra tutte le aree coinvolte (Personale, Formazione, Affari Generali, Edilizia, Service Bologna, Patrimonio, Relazioni Internazionali, Finanza, Sistemi Informativi, Terza Missione, Studenti e Biblioteche, Service Area Medica, Aree di Campus) sono state le seguenti:

- mappatura di tutti i processi della didattica e delle relazioni tra filiere, aree e Dipartimenti, finalizzata a definire le procedure sulle nuove responsabilità;
- adeguamento dei regolamenti e delle linee guida legati alla didattica (Regolamento didattico di Ateneo, Regolamento tipo di funzionamento dei Dipartimenti e della Scuola, Regolamento per la disciplina dei contratti di insegnamento e di tutorato, etc.);
- individuazione di procedure, best practice e possibili semplificazioni;
- informatizzazione dei procedimenti (ad es. assegni di tutorato, borse di studio per esperienze all'estero etc.);
- predisposizione e aggiornamento della documentazione (disposizioni dirigenziali, bandi, verbali etc.);
- progettazione di specifici strumenti informatici di supporto (ad es. cruscotto monitoraggio budget per la didattica) in collaborazione con i Sistemi Informativi ;
- mappatura e riassegnazione degli spazi in precedenza assegnati alle Scuole, all'Area Service Bologna e ai Dipartimenti e gestione dei traslochi per i servizi che hanno cambiato localizzazione;

Complessivamente, si è calcolato che la riorganizzazione dell'assetto gestionale a supporto della didattica ha riguardato 275 persone e ha comportato il coinvolgimento di 50 persone degli uffici centrali per la progettazione e il supporto al cambiamento.

L'organizzazione a supporto delle nuove funzioni previste è stata progettata per essere neutra rispetto all'afferenza o meno alle scuole da parte dei dipartimenti e ha tenuto in considerazione anche la dimensione multicampus. Il criterio di aggregazione è stata la

specializzazione (filiera) e ha avuto come obiettivi principali migliorare il supporto alla gestione dei Corsi di Studio, anche ai fini dell'assicurazione della qualità, e perseguire omogeneità e uniformità degli standard nei servizi erogati, salvaguardando dove necessario le specificità di ambito. Infine le azioni di supporto e accompagnamento al cambiamento hanno previsto, in collaborazione tra APOS e AFORM, un percorso formativo modulare finalizzato a favorire la conoscenza trasversale della riorganizzazione e a trasmettere ai nuovi ruoli la formazione tecnico-specialista.

Il fronte di attività relativo allo sviluppo di nuovi contenuti per la formazione è stato così articolato:

- creazione del nuovo sistema per la qualità e l'innovazione della didattica;
- progetto per l'acquisizione da parte degli studenti di competenze trasversali.

Per quanto riguarda la creazione del nuovo sistema per la qualità e l'innovazione della didattica attraverso per la formazione del personale docente e ricercatore, nel 2018 è stata costituita una unità organizzativa di presidio ai processi di qualità e innovazione della didattica, potenziando quindi l'offerta formativa rivolta ai docenti e ricercatori. In particolare è andato in consolidamento il progetto di formazione per i neoassunti, estendendo la partecipazione dai Ricercatori di tipo B) ai Professori provenienti da altre università. Inoltre, sono stati avviati laboratori rivolti a tutta la componente accademica su cinque ambiti di competenza: progettazione, valutazione, comunicazione, conoscere e entrare in relazione con gli studenti, inclusione degli studenti disabili. I temi proposti sono il frutto di un'indagine realizzata secondo il modello di Formative Educational Evaluation applicato al corso di studi Economics and Finance. L'applicazione dello stesso modello è stata estesa dal 2018 al corso di studi Offshore Engineering e alla laurea magistrale a ciclo unico in Scienze Mediche Veterinarie.

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 stata ulteriormente ampliata l'offerta nel contesto delle "transeveral 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. Ad oggi l'Ateneo ha quindi realizzato per gli studenti di tutti i campus un'organizzazione centralizzata che consente l'attivazione di più di 40 insegnamenti a libera scelta per circa 2800 posti per anno accademico.

Non da ultimo, a seguito della visita Anvur che si è tenuta a novembre 2017, il 2018 è stato caratterizzato dall'implementazione di azioni di miglioramento continuo della qualità emerse a seguito della visita da parte della CEV.

Le modifiche statutarie entrate a regime da ottobre 2018, inoltre, hanno implicato la necessità di migliorare la definizione del ruolo delle Commissioni Paritetiche nel ciclo di autovalutazione. Anche in questo caso sono state elaborate delle linee guida per la composizione ed il funzionamento di tali Commissioni.

Servizi agli studenti

Nel piano direzionale 2018 sono stati compresi obiettivi sia sul fronte dei servizi bibliotecari che sul fronte dei servizi agli studenti collegati alla carriera, in particolare avviando azioni di miglioramento dei servizi nella fase di candidatura ai concorsi e di immatricolazione e nella fase finale di proclamazione di laurea, prevedendo:

- un'azione di miglioramento dei bandi di accesso attraverso la somministrazione di una indagine di customer satisfaction rivolta agli studenti neo immatricolati sulla soddisfazione rispetto alla chiarezza dei bandi. Parallelamente si è sperimentato un punto di supporto informativo per le immatricolazioni e si è realizzato un protocollo tra aree per supportare gli studenti internazionali nelle fasi di accesso e di avvio alla carriera;

- una sperimentazione di un unico cerimoniale di laurea rivolto a rafforzare fra i propri studenti e laureati il senso d'appartenenza alla comunità Alma Mater. La sperimentazione ha coinvolto circa 500 laureati che hanno partecipato all'evento nei plessi di Belmeloro e Navile. Al fine di consolidare l'esperienza è stata avviata parallelamente un'indagine sul gradimento dell'iniziativa che ha complessivamente dato risultati positivi;

Lato servizi bibliotecari:

- è stata condotta una customer satisfaction, a completamento della rilevazione complessiva svolta nel 2017, indagando i livelli di conoscenza, di utilizzo e di soddisfazione di quattro servizi avanzati per l'utenza, anche al fine di promuoverli ulteriormente: Almastart, il Prestito interbibliotecario cittadino (PIC), il servizio "Chiedi al Bibliotecario" e gli interventi di Information Literacy;

- sono stati realizzati la riorganizzazione e il potenziamento del servizio di catalogazione centralizzata a favore delle biblioteche dell'Ateneo, al fine di portare a 35.000 il numero delle catalogazioni bibliografiche assicurate dal servizio centrale, anche a fronte di un aumentato fabbisogno evidenziato dalle biblioteche. Il potenziamento è stato attuato tramite il ricorso a professionalità catalografiche esterne.

Internazionalizzazione

Nel 2018 si è perseguito l'obiettivo di un continuo miglioramento delle azioni di reclutamento degli studenti internazionali, basandosi sul consolidamento delle attività di promozione dell'offerta formativa a livello internazionale, in coordinamento con i corsi di studio internazionali. La sperimentazione dell'erogazione di TOLC all'estero è proseguita con l'erogazione di test in 5 scuole italiane all'estero e ponendo le basi per un allargamento nel 2019 della platea delle scuole presso cui erogare il test.

Un ulteriore campo di attività ha riguardato la messa a sistema del protocollo di sicurezza e di gestione delle emergenze per gli studenti e il personale in mobilità internazionale, in accordo con le coperture assicurative esistenti. Dopo aver effettuato un benchmark con i protocolli di sicurezza adottati in altri atenei internazionali, è stato rivisto ed esteso il protocollo sperimentale definito nel 2017, implementandolo per tutte le categorie di persone che si recano all'estero e le cui mobilità sono tracciate nei sistemi informativi.

Sono proseguite le attività di comunicazione interna verso le strutture e di networking internazionale e di advocacy verso i principali stakeholders, finalizzate all'aumento del numero dei progetti europei di istruzione, formazione e cooperazione allo sviluppo. Tali attività di informazione e di supporto alle strutture per la progettazione hanno permesso la partecipazione a progetti di qualificazione delle attività di Ateneo nell'ambito dell'innovazione didattica, nonché la diffusione dei risultati dei progetti europei mirati alla definizione, condivisa nel contesto internazionale, di profili, competenze e metodologie didattiche.

E' continuato anche il progetto di riorganizzazione della sede di Buenos Aires, a seguito dell'attivazione e messa a regime del nuovo assetto gestionale, con il coinvolgimento della

Fondazione Alma Mater (FAM), quale organismo strumentale dell'Università di Bologna, che ora cura, tramite la sua sede in Argentina, la gestione dei rapporti giuridici ed economici necessari alle attività della sede.

Infine, grazie alle attività di networking e di potenziamento dell'impatto dei progetti di internazionalizzazione, l'Ateneo ha finalizzato l'adesione ad un network nell'ambito delle European Universities Alliances, costituendo insieme a altri 6 primari atenei europei l'associazione denominata UNA EUROPA.

Processi di informatizzazione e innovazione

Semplificazioni e dematerializzazioni

Nell'ambito della semplificazione dei processi sono proseguite anche nel 2018 le attività tese ad informatizzare i processi.

A metà dell'anno è entrato in funzione il nuovo sistema di firma digitale remota che ha consentito di semplificare in modo significativo l'utilizzo di questo strumento fondamentale per la dematerializzazione dei processi, permettendone l'uso anche su dispositivi mobili. Per l'occasione è stata predisposta un'applicazione che ha permesso a tutti i detentori del precedente sistema di firma di passare in modo agevole e in autonomia al nuovo sistema senza necessità di recarsi presso gli uffici per il rilascio. Sono inoltre stati adeguati tutti gli applicativi che utilizzano la firma digitale.

Nell'ambito dei processi gestionali/contabili si è provveduto a realizzare l'applicazione per la gestione online delle richieste di acquisto, agevolando in particolare l'invio delle esigenze di acquisto ai punti ordinanti da parte del personale docente e ricercatore, conformemente alla nuova normativa sugli appalti e alle linee guida ANAC.

Nell'ambito della gestione del personale è stato realizzato un applicativo per la gestione online delle candidature per i concorsi da Ricercatore a Tempo determinato e, a partire dal mese di maggio, tutti i concorsi di questo tipo sono stati gestiti digitalmente. E' stata inoltre avviata la realizzazione di un sistema per la gestione dei compensi degli assegnisti di ricerca al fine di ridurre i carichi di lavoro delle strutture. In concomitanza con l'avvio del nuovo sistema di firma è stata estesa anche ai tutor didattici la possibilità di stipulare online i relativi contratti, come già avveniva per i docenti a contratto.

Infine si è provveduto al completo rifacimento della procedura per la stipula dei contratti per gli specializzandi medici (integrata con la nuova firma digitale) in un'ottica di maggiore automazione e semplificazione.

Servizi innovativi per gli studenti

Il 2018 ha visto il progressivo dispiegamento della piattaforma per il supporto online alla didattica (Insegnamenti Online), integrata con i sistemi informativi di Ateneo (Siti Web Docente e Studenti Online), il cui uso è stato esteso a tutti i docenti dell'Ateneo e che ha sostituito a partire dall'anno accademico 2018/2019 il precedente sistema per la gestione del materiale didattico.

Grazie alla pubblicazione dei nuovi corsi online "Museums and Society - EDUU Project" e "Benvenuti in Italia! Orientarsi con l'italiano – Part 2", la piattaforma UniBOOK dedicata ai MOOC ha ampliato la propria offerta proponendo in totale 9 MOOC.

Nel corso del 2018 è stato inoltre realizzato un applicativo per la rilevazione dei periodi di mobilità dei dottorandi, al fine di alimentare la nuova banca dati MIUR, ed è stato

consolidato l'applicativo per la gestione della valutazione delle tesi con l'aggiunta di un numero significativo di nuove funzionalità.

Nel 2018 hanno visto anche la luce i nuovi siti dei Corsi di Studio, con un impianto completamente rinnovato sia in termini di organizzazione delle informazioni che di layout.

Una quantità molto rilevante di risorse è infine stata dedicata all'adeguamento di tutti i sistemi informatici alla nuova organizzazione della didattica.

Progetti di infrastruttura

Nel corso del 2018 è stata avviata la fase operativa della migrazione al nuovo sistema di telefonia fissa VOIP. In particolare sono passati al nuovo sistema i Campus di Forlì, Cesena, Rimini e Ravenna e i distretti di Veterinaria (Ozzano) e di Agraria (viale Fanin), conseguendo quei risparmi di spesa insiti nel progetto stesso e che erano stati esposti al Consiglio di Amministrazione nel momento della sua approvazione.

E' stato inoltre avviato e completato il passaggio in cloud della posta elettronica del personale, come da linee guida AGID per la PA, consentendo un notevole miglioramento del servizio sia in termini di capienza delle caselle di posta che di affidabilità.

Anche nel 2018 un numero rilevante di risorse è stato infine impegnato nelle attività di progressivo adeguamento al nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati personali (GDPR) che è entrato in vigore il 25 maggio e alle misure minime sulla sicurezza dei sistemi informatici, emanate dall'AgID a fine 2017.

Edilizia e sostenibilità

Il 2018 ha visto il consolidamento dell'Area Edilizia e Sostenibilità, che ha reso più esplicita la nuova linea di azione che discende dalle scelte strategiche dell'Ateneo: progettare gli spazi e i servizi partendo dalle persone, dalla loro specificità, dalle loro esigenze e dalle loro aspirazioni.

Questo ha portato, ad esempio, alla revisione del processo propedeutico alla pubblicazione dei bandi di gara consolidando il rapporto con l'Area Affari Generali, Appalti e Sanità, all'implementazione del Piano per le Sale Studio con la riconquista di spazi da destinare agli studenti e ancora alla codifica di un sistema di classificazione degli edifici per determinarne il reale livello di accessibilità. Quest'ultimo obiettivo testimonia esattamente l'attuale corso di AUTC, perché supera il puro approccio normativo e dà una definizione più ampia dell'accessibilità, molto vicina al tema dell'inclusione.

Il 2018 è stato anche l'anno dell'inaugurazione del nuovo Campus di Cesena, una delle tanto attese grandi opere capaci di ridisegnare completamente l'insediamento universitario e il volto di intere porzioni di città. Questo edificio è stato anche la palestra dove testare molte delle idee che il Progetto Multicampus Sostenibile raccoglie come fosse un contenitore.

Complessivamente nel 2018 è stato avviato il 64% degli interventi qualificati come prioritari dal Direttore Generale e previsti nell'elenco annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione per un totale di circa 54 milioni di euro.

Il grado di progettazione del piano edilizio è salito al 37% mentre quello di realizzazione ha raggiunto il 50 %.

Infine, si segnala che negli ultimi mesi dell'anno si è lavorato intensamente sulla razionalizzazione delle Strutture di Ateneo, progettando riassegnazioni di spazi e adeguamenti

per consentire di accorpate Strutture oggi dislocate su più insediamenti. Così sono state definite altre azioni che porteranno nel 2019 a movimentare quasi cinquecento persone.

Trasparenza e anticorruzione

Nell'anno 2018 sono state implementate le misure di prevenzione nei processi finanziari e di acquisizione di beni, servizi e lavori, individuate a seguito delle analisi del rischio e della complessa mappatura e trasparenza dei processi svolta nel 2017: le misure tradotte nell'obiettivo direzionale di performance sul tema e su cui anche i dirigenti sono stati valutati, sono ampiamente descritte nel piano di prevenzione della corruzione in cui sono stati riportati anche i risultati del monitoraggio (vedi paragrafo 4.8 pag. 33 e allegato B del Piano Anticorruzione). In sintesi:

- nell'ambito dell'acquisizione dei lavori è stata implementata la partecipazione, la sensibilizzazione e promozione dei principi etici nella gestione delle risorse pubbliche, mediante la sperimentazione di una comunità di pratiche fra colleghi con ruoli e competenze tecniche diverse;
- nell'ambito dell'acquisizione dei beni e servizi è stata potenziata la trasparenza mediante una mappatura e ricognizione delle persone e delle attività che all'interno di ogni area sono coinvolte nel processo, anche ai fini della qualificazione e formazione;
- nell'ambito dei processi finanziari è stato implementato un sistema per il monitoraggio e il recupero dei crediti ed è stato fatto uno studio di fattibilità per sviluppare i sistemi di analisi delle pratiche in contenzioso ai fini della valutazione della potenziale soccombenza dell'Ateneo.

In base all'obiettivo direzionale è proseguita anche l'analisi e gestione del rischio negli ambiti dei processi che riguardano il reclutamento dei docenti, gli enti partecipati, il sostegno alle attività imprenditoriali derivanti dalla ricerca di Ateneo (spin off e start up). La metodologia di analisi condotta da un gruppo di lavoro trasversale di Ateneo, coerente con le direttive di ANAC, si è basata su criteri sostanziali e non meccanicistici; ha compreso le analisi delle attività inserite in processi e in fasi, l'abbinamento con i rischi individuati partendo dagli esempi indicati nei piani nazionali, l'individuazione delle cause del rischio, delle misure di prevenzione, la valutazione di indicatori di sostenibilità, la progettazione delle misure individuate e da attuare prevalentemente nell'anno 2019.

Fra le varie misure individuate nell'ambito del sostegno all'avvio di attività imprenditoriali derivanti dalla ricerca di Ateneo (spin off – start up) nell'anno 2018 una di queste ha riguardato il supporto alla regolamentazione in materia, disciplinando in specifico il conflitto di interessi, l'incompatibilità del personale e l'utilizzo di risorse, spazi, attrezzature e servizi.

È proseguita l'attività di pubblicazione obbligatoria dei dati, sostenuta da una programmazione e pianificazione dei flussi di informazioni e delle relative responsabilità. È stato attivato un nuovo assetto organizzativo per far fronte al rafforzamento della trasparenza e dell'accesso a informazioni e dati da parte degli utenti.

2.3.2 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, con una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti hanno presentato lo stato di avanzamento dei loro obiettivi, consentendo così di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo.

In data 14 giugno il Direttore Generale ha incontrato il gruppo dei dirigenti per eseguire questo monitoraggio e valutare i *warning* con impatto sulla realizzazione finale e il raggiungimento al 100% dei risultati previsti. I *warning* segnalati erano legati a motivi più che altro generati da fattori esogeni imputabili ad esempio:

- a modifiche nelle linee di indirizzo o altre priorità fornite dalla governance;
- a slittamenti di scadenze non imputabili alla singola area dirigenziale, dettati in alcuni casi dallo stesso processo di riorganizzazione;
- in altri casi sono state semplicemente concordate piccole revisioni ai contenuti delle azioni o nelle descrizioni degli indicatori degli obiettivi, per meglio puntualizzare e precisare alcuni passaggi.

Inoltre, rispetto alla versione del piano degli obiettivi dirigenziali approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 30.01.2018 si è dato corso a modifiche sostanziali:

- aggiungendo un obiettivo (ob. n. 30) assegnato alla nuova Area SAM, attivata il 1° giugno, che prevede la messa a regime dell'area stessa;
- ed eliminando l'obiettivo n. 11 "Incremento finanziamenti europei" a carico dell'Area ARIC, in quanto con l'attivazione dell'Area ARTEC (27 maggio) il presidio dell'intero ambito ricerca e finanziamenti competitivi è stato temporaneamente assegnato al Direttore Generale, nelle more del completamento del disegno di riorganizzazione dell'amministrazione generale approvato nel 2016. Questo al fine di consentire una maggior sinergia, rafforzare le interdipendenze tra le attività dei diversi livelli di finanziamento (europeo, nazionale e regionale) e avviare un modello di coordinamento centrale delle figure che, all'interno dei Dipartimenti, garantiranno il supporto alla ricerca (research manager). Tutto questo in attesa del verificarsi delle condizioni necessarie per implementare un'ulteriore posizione dirigenziale e portare a compimento la fase della riorganizzazione che riguarda gli ambiti della ricerca e della terza missione;
- l'attivazione dell'Area SAM inoltre è stata collegata ad un ulteriore processo di riorganizzazione, per il recupero della posizione dirigenziale dedicata, ovvero l'accorpamento delle aree di campus di Rimini e Ravenna, progetto approvato dal Consiglio di Amministrazione già nella seduta del 25 luglio 2017, in analogia all'Area di Campus di Forlì-Cesena.

Queste variazioni nelle assegnazioni di unità organizzative e/o di competenze hanno imposto una rivisitazione importante del piano direzionale degli obiettivi. Le modifiche sono state ovviamente condivise con i singoli dirigenti, in particolare anche nella rimodulazione dei pesi, là dove è stato necessario intervenire. A seguito di queste evidenze si è data informazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 luglio 2018 e il piano direzionale è stato aggiornato rispetto alla versione precedentemente approvata dal Consiglio stesso in data 30

gennaio 2018. Successivamente gli uffici hanno curato anche l'aggiornamento del piano integrato con la scheda sintetica del piano direzionale nella sua versione finale, ovvero quella su cui si è poi effettuata la valutazione finale dei dirigenti da parte del Direttore Generale a fine anno, in base quindi ai risultati effettivamente raggiunti, tenendo conto delle criticità evidenziate. Segue una sintesi del livello di raggiungimento generale:

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	16
90-99%	6
80-89%	2
70-79%	4
60-69%	0
50-59% - raggiunto	1
Totale	29

Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Nella Figura 3 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2010-2018, 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.

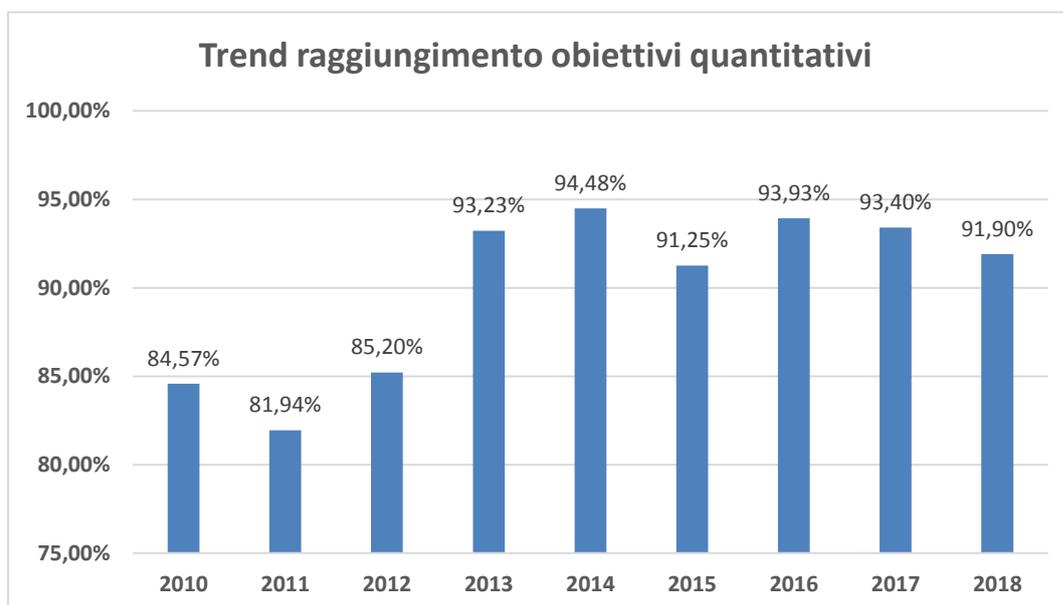


Figura 3: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2018

2.4 Obiettivi individuali

2.4.1 Il Direttore Generale

In applicazione al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, il Direttore Generale è valutato tenendo conto anche degli obiettivi e degli indicatori selezionati nel Piano delle performance 2018-2020 e rendicontati nella presente Relazione. La valutazione sarà oggetto, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance 2018, di separata definizione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore come prevede lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4). Complessivamente l'86,5% degli indicatori quantitativi, derivati dalla presente relazione, risulta raggiunto.

2.4.2 I DIRIGENTI

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.

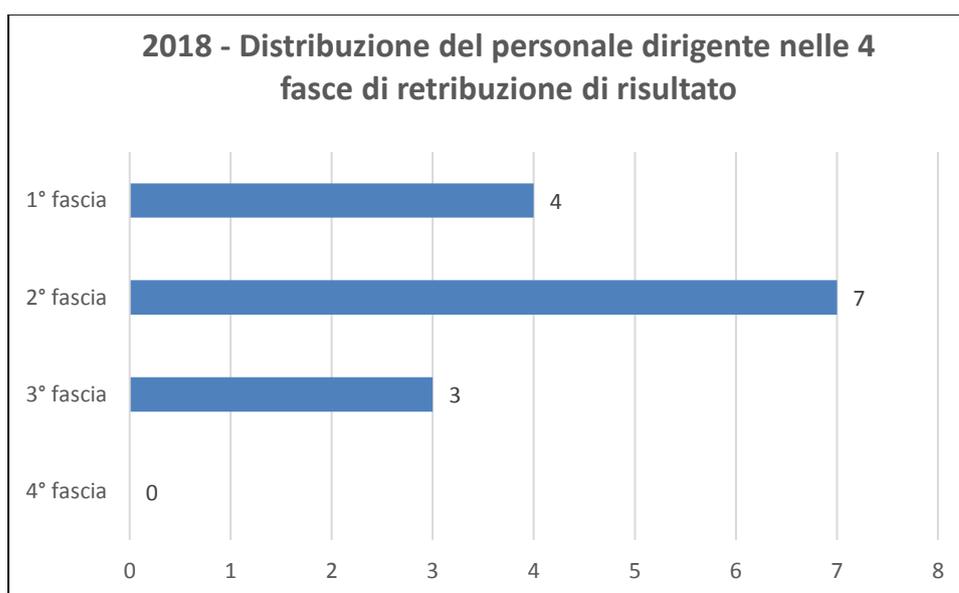


Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2018

Trend valutazione personale dirigente 2013-2018

Nella Figura 5 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2013-2018.

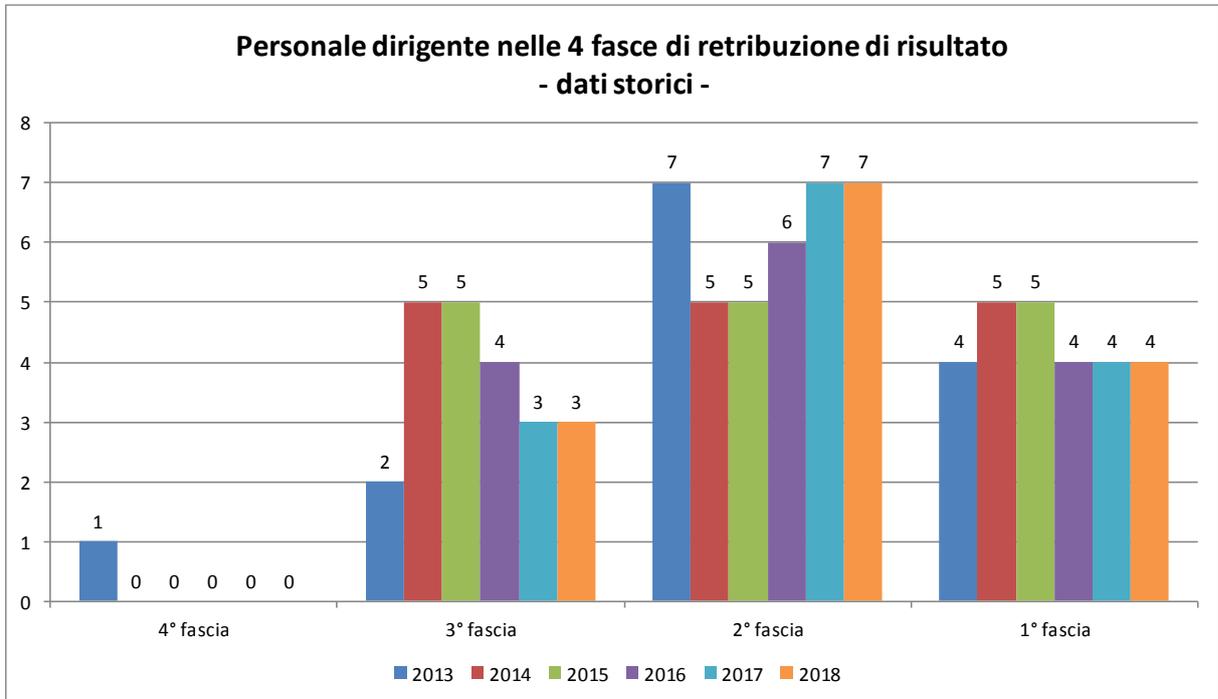


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2013-2018

2.4.3 Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (vigente)

La valutazione annuale del personale titolare di posizione organizzativa ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL vigente, per i quali è prevista una valutazione dei risultati per l'erogazione dell'indennità di risultato collegata all'incarico ricoperto, è espressa su 10 specifici comportamenti organizzativi attesi (affidabilità; collaborazione e cooperazione; flessibilità; gestione e sviluppo dei collaboratori; innovazione/propositività; orientamento all'utente; pianificazione, organizzazione e controllo; rispetto di norme e procedure tecniche; soluzione dei problemi; tensione al risultato), che fanno riferimento a competenze organizzative particolarmente importanti e funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi. La valutazione è espressa su una scala da uno (minimo livello di riscontro) a dieci (massimo livello di riscontro). Nel caso una persona ricopra più incarichi contemporaneamente, il punteggio finale è dato dalla media di tutte le valutazioni espresse, per cui la valutazione massima raggiungibile è pari a 10. Il punteggio minimo previsto per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 6/10.

Nell'anno 2018 sono state espresse 358 valutazioni per 305 titolari di posizione organizzativa (una singola persona può ricoprire più incarichi nel corso del medesimo anno), registrando una media dei punteggi individuali di valutazione pari a 9,36/10.

Nella Figura 6 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno mentre nella Figura 7 tale distribuzione viene rappresentata anche per tipologia di struttura.



Figura 6: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2013-2018

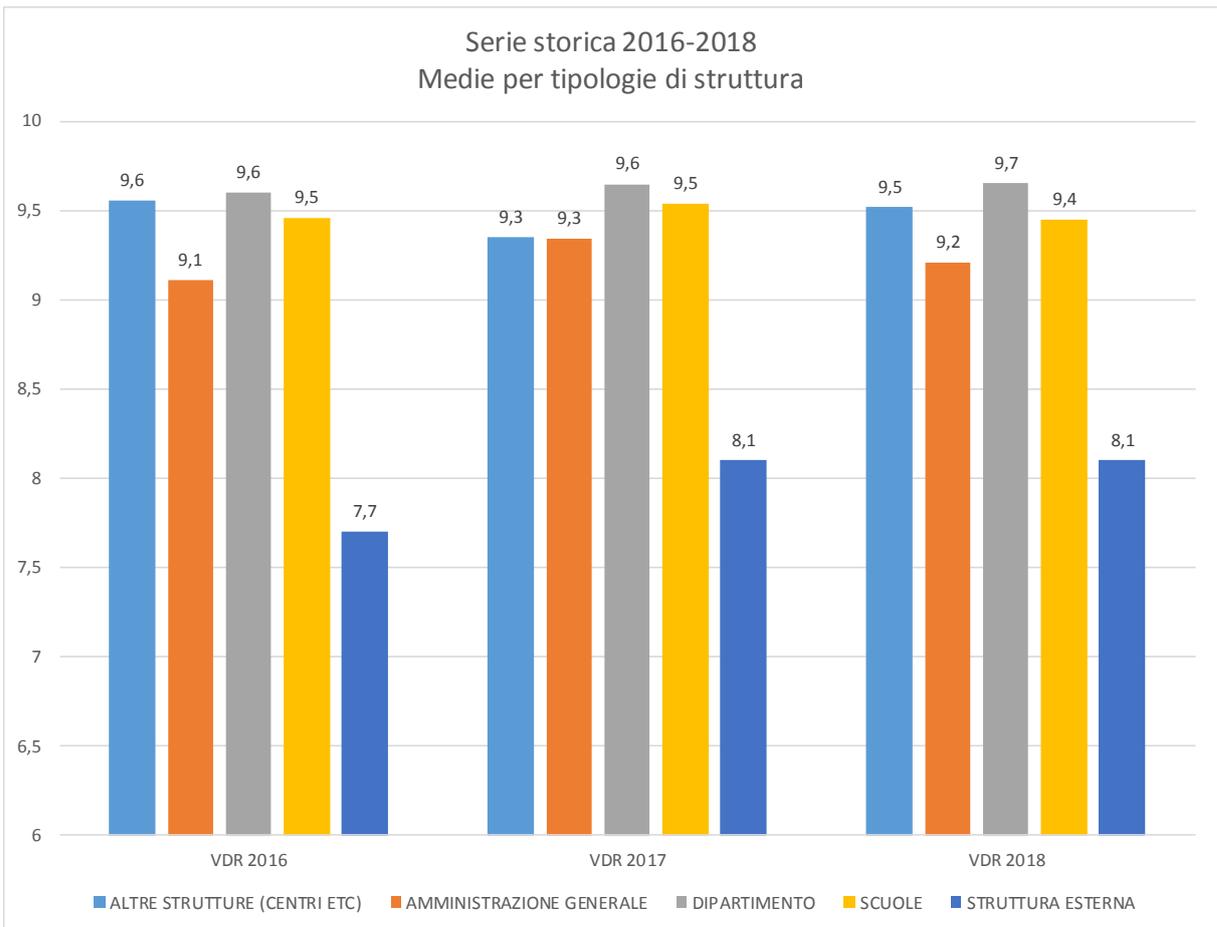


Figura 7: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2016-2018

Nella Figura 8 viene rappresentata la serie storica del numero delle valutazioni dei risultati raccolte e delle persone interessate dal 2013 al 2018. I dati annuali delle valutazioni espresse e delle persone valutate non coincidono in quanto una singola persona può aver ricoperto più incarichi nel corso del medesimo anno.

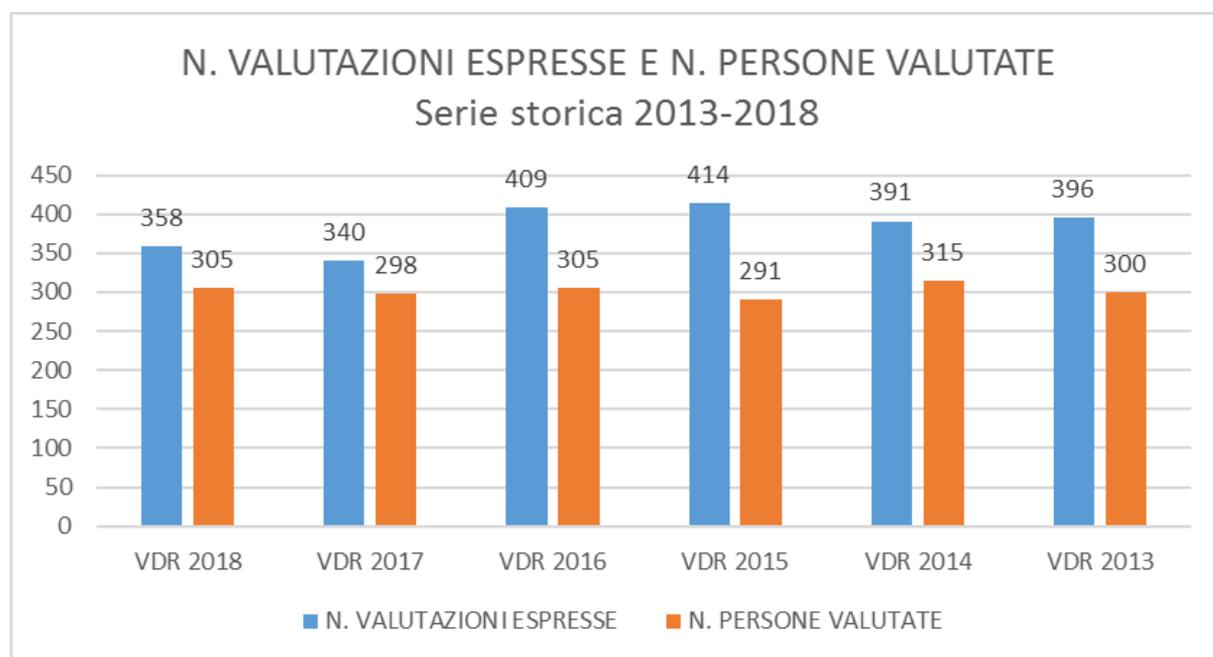


Figura 8: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2013-2018

2.4.4 Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e Lettori a Contratto

La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettori a Contratto riferita all'anno accademico 2017/2018 attesta il livello conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico di riferimento, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

La scala di valutazione a cui fare riferimento prevede 4 livelli di conformità della prestazione rispetto ai compiti e attività previste dal Regolamento CEL:

- del tutto conformi;
- in buona parte conformi;
- in minima parte conformi;
- per niente conformi.

Si considerano valutazione positiva i livelli “del tutto conformi” e “in buona parte conformi”.

Le valutazioni raccolte in riferimento all'A.A. 2017/2018 sono 74 e registrano una netta preponderanza del livello “del tutto conformi” (94,6% delle valutazioni espresse) e qualche “in buona parte conformi” (5,4% delle valutazioni espresse).

Nella Figura 9 viene rappresentata la frequenza delle valutazioni espresse per l'A.A. 2016/2017 e A.A. 2017/2018.

La valutazione della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto è stata attivata a partire dall'A.A. 2016/2017, in applicazione del Contratto Collettivo Integrativo riguardante tale personale.

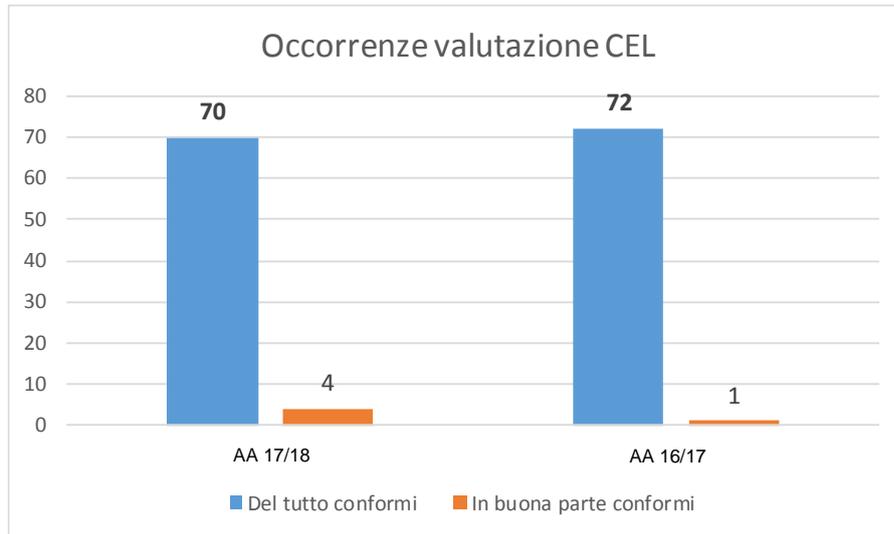


Figura 9: Valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto – trend A.A. 2016/2017 e A.A. 2017/2018.

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'assegnazione del FFO 2018 (considerando la quota base, la quota premiale e l'intervento perequativo) di UNIBO risulta in calo rispetto al 2017 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 2018 è di 350,3 milioni di euro, rispetto ai 354,4 milioni del 2017 il calo è stato dello 1,16%.

L'assegnazione FFO a compensazione dei mancati incassi degli iscritti (13.838 studenti) per la "no tax area" è stata di 4,5 milioni. La soglia minima di ISEE prevista dalla legge di stabilità 2016 è di 13.000 euro, e il conseguente contributo ministeriale si è tradotto in 300 euro per iscritto in esonero.

L'Ateneo ha esteso comunque la no tax area oltre i limiti minimi di legge consentendo a più di 6.000 iscritti con ISEE fino a 23.000 euro di beneficiare dell'esonero totale dalle contribuzioni, senza ottenere alcuna compensazione nel FFO.

Su base premiale è stata assegnata una quota di Finanziamento per il dottorato, con un incremento del 21% rispetto al 2017.

Alma Mater si conferma tra i primi posti in termini di peso nella quota premiale.

L'Università di Bologna ha approvato nel mese di aprile 2019 il bilancio d'esercizio 2018, con la nuova riclassificazione richiesta dalla normativa: nuove regole per donazioni e lasciti, sponsorizzazioni, proventi e costi per brevetti marchi e licenze, Irap, buoni pasto.

L'Ateneo chiude il 2018 con un risultato d'esercizio di 6,1 milioni di euro, determinato dai maggiori proventi realizzati rispetto alle previsioni di trasferimenti di Fondo di Finanziamento Ordinario e dalle economie generate dalle Aree dell'amministrazione generale.

CONTO ECONOMICO	2017 ¹⁰	2018
PROVENTI PROPRI	168,4	182,0
CONTRIBUTI	441,3	441,8
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	46,2	13,1
PROVENTI OPERATIVI (A)	655,9	637,0
COSTI DEL PERSONALE	375,2	348,2
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	195,9	215,7
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	19,1	15,6
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	23,4	24,7
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	9,0	8,2
COSTI OPERATIVI (B)	(622,7)	(612,4)
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	33,2	24,6
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	(1,1)	0,6
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	-	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	0,4	2,2
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D + - E)	32,5	27,4
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(23,3)	(21,3)
RISULTATO DI ESERCIZIO	9,2	6,1

Tabella 8: Conto Economico 2017-2018.

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.

¹⁰ La nuova riclassificazione per il 2018 ha richiesto una rappresentazione extracontabile del 2107 coerente per rendere i dati comparabili nel biennio

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II livello)	Spese 2018 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	219.962.594
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	40.349.199
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	248.891.123
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	1.008.879
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	3.698.875
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	444.742
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	155.091.277
TOTALE			669.446.688

Tabella 9: Composizione delle spese 2018 per missioni e programmi .

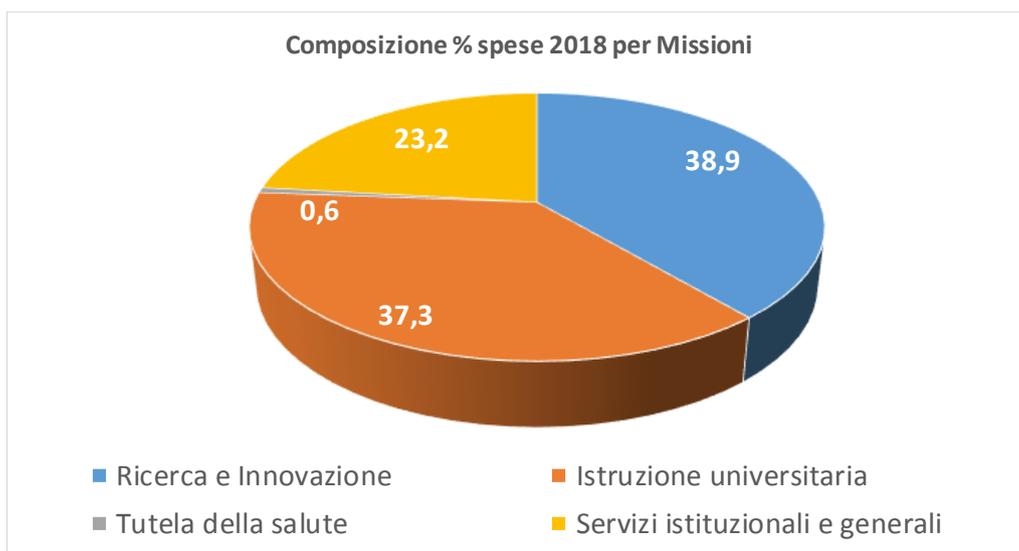


Figura 10: Composizione delle spese 2018 per missioni

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

- Indicatore Spese di personale¹¹
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale +contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
64.16%, 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 Indebitamento¹¹
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
4.91%, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012;
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF¹¹
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.22, 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.

¹¹ Esercizio finanziario 2017. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2018.

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 2018 – 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 2019	Aprile 2019	Maggio 2019	Giugno 2019
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 10: 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 rispetto al target definito.

6.2 ALLEGATO 2: Bilancio di genere 2018 – Università di Bologna

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

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO	10
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca	15
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione	17
Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione	20
Tabella 5: Obiettivi strategici Area Piano direzionale	21
Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2018	29
Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	45
Tabella 8: Conto Economico 2017-2018.....	53
Tabella 9: Composizione delle spese 2018 per missioni e programmi	54
Tabella 10: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	57

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Progressività del modello di contribuzione studentesca in base all'ISEE	8
Figura 2: Albero della Performance	13
Figura 3: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2018	45
Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2018	46
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2013-2018	47
Figura 6: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2013-2018	48
Figura 7: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2016-2018	49
Figura 8: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2013-2018.....	50
Figura 9: Valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto – trend A.A. 2016/2017 e A.A. 2017/2018.	51
Figura 10: Composizione delle spese 2018 per missioni	54