
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2015

Adottata con delibera del CA del 28 giugno 2016



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2016

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	5
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i>	
ESTERNI 7	
1.1 Il contesto esterno di riferimento.....	7
1.2 L'amministrazione.....	9
1.3 I risultati raggiunti.....	9
1.4 I Rischi e le opportunità	12
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	14
2.1 Albero della performance	14
2.2 Obiettivi strategici.....	16
2.3 Obiettivi e piani operativi	31
2.4 Obiettivi individuali.....	46
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	48
4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	52
5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	53
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	53
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	53
6 ALLEGATI TECNICI	55
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	55
6.2 ALLEGATO 2: tabella documenti del ciclo di gestione della performance.....	55
6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2015 – Università di Bologna	55
INDICE DELLE TABELLE:.....	56
INDICE DELLE FIGURE:	56

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2015 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto dlgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2015, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano della Performance 2015-2017, così come previsto dal Dlgs 150/2009.

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

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

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

In particolare vengono individuati:

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: è il documento in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intende adottare – come definito nell'art.7. Il documento è aggiornato in occasione di revisione del sistema.
- il “Piano della Performance”, 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 aggiornato con cadenza annuale.
- il “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”: è il documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti sopra indicati) circa il funzionamento dell’ente e i risultati raggiunti. Il documento è adottato con cadenza annuale.
- Gli “**Standard di qualità dei servizi**”, esprimono i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti erogatori di servizi. Per ciascun servizio erogato all’utenza sono individuate diverse dimensioni della qualità (tra cui tempestività, accessibilità, trasparenza ed efficacia) e relativi indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito un valore programmato

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

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

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

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 per cui questa relazione che rendiconta i risultati del 2015 è l’ultima relazione redatta secondo le linee guida ex CIVIT.

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

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

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

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

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

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

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Anche nel 2015 l'azione amministrativa per l'Ateneo di Bologna è stata influenzata dalla L. 240 del 30 dicembre 2010, cosiddetta Riforma Gelmini, che prevede in estrema sintesi:

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

In particolare, per il 2015, ha avuto un notevole impatto sull'amministrazione l'attività preparatoria al passaggio dal 1 gennaio 2016 dal sistema di contabilità finanziaria al sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica. Tale adempimento è conseguenza della riforma suddetta e del decreto legislativo n. 18 del 2012.

Inoltre è da segnalare che l'assegnazione della quota base del Fondo di Finanziamento Ordinario delle università (FFO) per l'ateneo di Bologna risulta pari a 267.586.592 euro, rispetto ai 277.186.281 euro del 2014, con un decremento pari a 9.599.689 euro. Il peso dell'assegnazione Unibo rispetto allo stanziamento nazionale complessivo (comprese le quote cui Unibo non partecipa) è uguale al 2014: 5,45%. Il calo in valore assoluto è quasi interamente spiegato dalla diminuzione della quota base a livello nazionale, cui si aggiunge l'effetto dell'incremento della quota del costo standard che è penalizzante per UNIBO. Tale penalizzazione è dovuta alla composizione degli iscritti regolari che per il 57,1% sono compresi nell'Area Umanistico Sociale, l'Area che presenta i costi standard più bassi. Tra i primi 10 Atenei in termini di iscritti, l'Ateneo ha la maggiore percentuale di iscritti nell'Area Umanistico Sociale dopo l'Università Torino e l'Università di Bari.

1.2 L'amministrazione

Per quanto riguarda l'esposizione dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Ateneo si rinvia al [Bilancio Sociale 2015](#). Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti nell'anno 2015, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento delle competenze.

1.3 I risultati raggiunti

I principali risultati raggiunti per il 2015 riguardano in particolare la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'alta percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2014/15 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 6,7%, (cfr. media nazionale (4,3%¹). Inoltre, l'Università di Bologna è al primo posto in Italia sia per gli studenti di scambio in entrata che per quelli in uscita mentre in Europa nell'ambito del programma Erasmus si colloca rispettivamente al secondo posto per studenti in uscita e al quarto posto per studenti in ingresso (a.a.2013/14);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 43,7% degli iscritti (cfr. media italiana: 24,5%¹);

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

- Nel 2015 si sono laureati 16.843 studenti, di cui il 60,7% in corso (cfr. media italiana: 46,5%²).

Importanti sono altresì i risultati raggiunti relativamente alle entrate per ricerca: il loro volume è di 60,9 milioni di euro e per le quali l'Ateneo risulta al terzo posto³ a livello nazionale per entrate complessive. Inoltre anche per il 2015, l'Ateneo si pone al primo posto della parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2015.

L'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 11.000 prodotti della ricerca (media annua);
- 220 brevetti attualmente in portfolio;
- 20 varietà vegetali brevettate;
- 15 spin off accreditati tra il 2013 e il 2015;
- 12 milioni di euro ai Dipartimenti nell'ambito del budget integrato per la ricerca;
- 41 progetti di ricerca finanziati nel 2015 dall'Unione Europea per un importo di 12,8 milioni di euro;
- 3,1 milioni di euro dal MIUR per i Progetti SIR (Scientific Independence of young Researchers).

¹ FONTE: Anagrafe nazionale studenti

² Anno Accademico 2012/13 fonte Anagrafe nazionale studenti (ultimo dato disponibile)

³ FONTE: Rilevazione Nuclei 2015

Infine, indice significativo della performance dell'Ateneo nel perseguire la qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica è l'ottimo posizionamento UNIBO nella distribuzione della quota premiale FFO 2015 pari al 6,8% della quota totale a disposizione del fondo (primo posto fra gli atenei italiani). Tale tendenza trova ampie conferme negli eccellenti esiti su diverse classifiche e graduatorie internazionali (Shanghai Arwu, "Top University Ranking", della QS - ex classifica Times -, e altri). I parametri alla base di tali classifiche sono mutevoli e spesso si focalizzano più su indicatori di produttività scientifica che di qualità della didattica.

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

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

Buoni i posizionamenti dell'Ateneo anche sui diversi "subject", ovvero sui diversi ambiti scientifici in cui spesso vengono suddivise le diverse graduatorie. Prendendo a riferimento i dati elaborati dalla QS per la graduatoria Top University Ranking by Subject, che offre la maggiore capillarità nelle analisi per singoli ambiti scientifici (oltre che essere uno dei ranking più autorevoli e longevi), l'Alma Mater è l'unico ateneo italiano ad essere fra i primi 200 atenei al mondo in ben 32 ambiti scientifici su 42 individuati dalla QS. Tale risultato, ben superiore a quello degli altri atenei italiani, è indice della qualità diffusa dello studium generale dell'Ateneo.

	2013		2014		2015	
	World	Italy	World	Italy	World	Italy
QS - Top University Ranking	188	1	182	1	204	2
THE - Thomson Reuters	276-300	7-10	276-300	5-8	201-250	4-6
ARWU - Shanghai	201-300	5-9	151-200	1-6	201-300	6-8
UI GreenMetric	182	6	96	1	125	3
Guida CENSIS	-	1 (Mega Atenei)		1 (Mega Atenei)		1 (Mega Atenei)

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

Per una corretta lettura delle informazioni presentate nella tabella precedente, occorre precisare che sia QS, sia GreenMetric hanno effettuato delle modifiche metodologiche nelle edizioni 2015

Particolare l'ambito di competenza della UI GreenMetric: una rilevazione internazionale, curata dalla *Universitas Indonesia* di Jakarta, che ha come oggetto la valutazione delle politiche di sostenibilità ambientale messe in atto dagli atenei per ridurre l'impatto ambientale delle attività di didattica e di ricerca. La rilevazione, attiva da qualche anno, ha visto la partecipazione dell'Università di Bologna a partire dal 2013. I risultati sono

stati incoraggianti per il nostro Ateneo, che ha avviato la pianificazione di specifiche azioni di miglioramento sul tema della sostenibilità ambientale: gli indicatori quali-quantitativi hanno premiato l'avvio di politiche virtuose di gestione energetica di impatto ambientali avviate dall'Ateneo

1.4 I Rischi e le opportunità

Di seguito si sintetizzano brevemente i rischi e opportunità rilevati per il 2015.

I rischi:

- le risorse pubbliche sono in riduzione nel medio periodo, incerte nei tempi di assegnazione, e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università, rendendo difficile garantire i livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica anche nel medio termine;
- i limiti al turn-over definiti dal legislatore fino a tutto il 2018, rendono particolarmente difficile garantire la certezza sui tempi e sui volumi di reclutamento necessari a contenere la mobilità verso l'estero dei giovani Ricercatori;
- l'adozione di requisiti di docenza per l'accREDITAMENTO dei corsi di studio, in presenza di turnover limitato, rende difficile in prospettiva garantire la continuità di parti significative dell'offerta formativa pur in presenza di aumenti nel numero degli studenti immatricolati e di buone possibilità occupazionali;
- i vincoli normativi alle affittanze e agli acquisti di immobili e i vincoli finanziari più complessivi, rendono più difficile dare attuazione a un piano di miglioramento nella qualità degli spazi;
- le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio;
- permane la grave carenza di risorse per il diritto allo studio, attribuite in modo molto restrittivo a livello regionale, con il rischio di penalizzare gli studenti meritevoli privi di mezzi e quindi di compromettere la capacità del sistema universitario di attrarre studenti di talento.

Le opportunità:

- la necessità di definire soluzioni istituzionali in grado di superare i vincoli cui sono sottoposti i Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale, soprattutto per quanto concerne il reclutamento a medio-lungo termine, comporta la definizione di nuovi modelli organizzativi in grado di supportare ancora più efficacemente le relazioni di partnership tra Ateneo e mondo produttivo;
- le carenze formative degli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, incentiva l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto agli abbandoni;
- la revisione del servizio sanitario regionale soprattutto per quel che riguarda l'organizzazione della rete ospedaliera, consente all'Ateneo di contribuire alla definizione di nuovi assetti nelle aziende e nelle strutture in cui si realizzano le attività assistenziali dei Dipartimenti e della Scuola di area medico-chirurgica al fine di supportare al meglio le loro esigenze formative e di ricerca;
- l'introduzione del bilancio unico permette all'Ateneo di raccordare meglio i propri sistemi di programmazione, controllo e gestione con il sistema di valutazione delle proprie attività;
- l'introduzione del nuovo modello di autovalutazione e accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- l'avvio del nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon2020, permette all'Ateneo di consolidare il patrimonio di partnership internazionali avviate con i precedenti programmi di ricerca comunitari ed offrirà la possibilità di mitigare il calo dei finanziamenti nazionali per la ricerca.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 Albero della performance

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

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

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" e "Ricerca"., la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per le aree Formazione e Ricerca del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico 2013-2015."

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

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

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

Di seguito, nella Figura 1 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

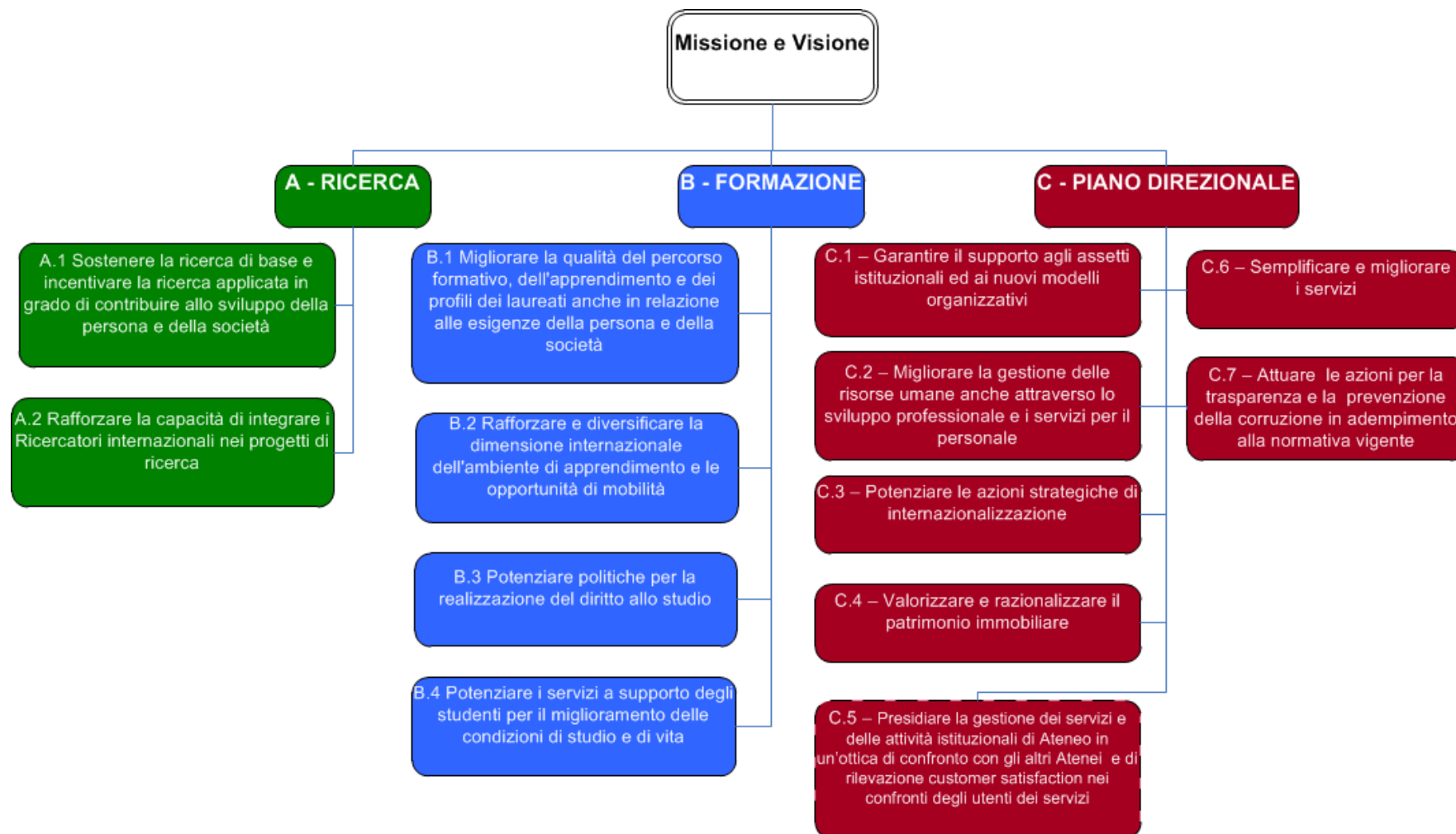


Figura 1: Albero della Performance

2.2 Obiettivi strategici

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

Per valutare gli scostamenti e programmare eventuali azioni correttive, come già evidenziato all'interno del "Piano della Performance 2015-17", si è proceduto in maniera differente sulle diverse aree strategiche.

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

Per **l'area strategica "Piano Direzionale"** invece sono stati definiti i target per il 2015 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo C.5 "Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un ottica di confronto con altri atenei". è stato articolato per servizi e relativi indicatori mutuati, ove possibile, dal "Progetto Good Practice"⁴2014 (ultima edizione del progetto per i quali sono disponibili i risultati per gli indicatori rendicontati nella relazione alla data di redazione della stessa) così da rendere possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello dei grandi Atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di benchmark.

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

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

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

Analisi degli scostamenti – Area Ricerca

L'indicatore **R.03** (grado di competitività della ricerca in ambito europeo) risulta non essere in linea rispetto al target per effetto del passaggio dei finanziamenti europei dal VII Programma Quadro al Programma Horizon 2020. Tale passaggio ha comportato un aumento dei finanziamenti nel 2013 (anno conclusivo del VII PQ) che influenza la media del precedente triennio.

L'indicatore **R.05** relativo al numero di brevetti depositati risulta non essere in linea rispetto al target; si segnala al riguardo che nel 2013 si è verificato un valore "particolarmente positivo" che influenza il Target di riferimento.

L'indicatore **R.06** relativo alle entrate procapite per ricerca e trasferimento della conoscenza risulta non essere in linea rispetto al target principalmente per effetto di un calo generale dei trasferimenti per ricerca da soggetti pubblici rispetto al 2012.

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

conclusivo di molti accordi su Programmi di mobilità finanziati dall'Unione europea ed i nuovi programmi non sono entrati a regime.

L'indicatore **R.09** relativo alla percentuale di neoassunti coinvolti in progetti competitivi risulta non essere in linea con il target anche se in termini assoluti il numero di neoassunti coinvolti è di molto superiore alla media dell'ultimo triennio.

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

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

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

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione dell'allegato tecnico (si veda Paragrafo 6.1)

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

L'indicatore **F.04**, relativo all'utilizzo delle competenze acquisite durante la laurea, risulta parzialmente in linea con il target fissato poiché il valore di riferimento non è raggiunto solo per quanto riguarda le lauree magistrali.

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

L'indicatore **F.11** (studenti iscritti con curriculum internazionale) risulta parzialmente in linea con il target fissato. Tale risultato risente anche del ritardo e della parzialità nella registrazione dell'informazione sulla nazionalità del titolo di accesso ai corsi di laurea negli archivi informatici dell'Ateneo.

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

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2015	Grado di raggiungimen to
<i>C.1. Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi;</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.1 raggiunti	>50%	100%	100%
<i>C.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 C.2 raggiunti	>50%	95%	100%
<i>C.3 Potenziare le azioni strategiche di internazionalizzazione</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.3 raggiunti	>50%	72,5%	100%
<i>C.4 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.4 raggiunti	>50%	100%	100%
<i>C.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>	K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.5 raggiunti e Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati sotto)	>50% per il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali	97,5%	100% (per il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali)
<i>C.6 Semplificare e migliorare i servizi</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.6 raggiunti	>50%	86,9%	100%
<i>C.7 Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente</i>	K.7 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica C.7 raggiunti	>50%	100%	100%

Tabella 4: Obiettivi strategici Area Piano direzionale

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico C.5

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

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
CONTABILITA'	<i>C.5.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	43,29gg	35,82gg	Indicatore non mutuato	non superiore valore 2011 (54,43 gg)	La performance 2015 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>C.5.2 Efficacia comunicazione verso l'esterno</i>	N° visitatori sito internet d'ateneo/personale strutturato + studenti	170,3	175,0	nd	non inferiore valore 2011 (139,3)	La performance 2015 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento	
PERSONALE	<i>C.5.3 Tasso di mobilità</i>	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio		5,0%	4,7%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (5,3%)	La performance 2015 non rientra nel Target
	<i>C.5.4 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,01	4,04	3,94	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2015 rientra nel Target	

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>C.5.5 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁵ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	41,8%	42,6%	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (33,7%)	La performance 2015 rientra nel Target

⁵ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAME NTI	<i>C.5.6 Costo telefonia fissa per persona⁶</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁷	61,9€	51,3€ ⁸	65,9€	non superiore a valore 2012 (90,4 euro)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.7 Costo telefonia mobile per persona⁶</i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare	298,2€	267,8€	nd	non superiore a valore 2012 (280,6 euro)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.8 Costo pulizia al metro quadro⁶</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	8,0€	9,5€	8,8€	non superiore a valore 2013 (8,9 euro) ⁹	La performance 2015 non rientra nel Target
	<i>C.5.9 Costo energia elettrica al mq</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	8,66€	8,25€	14,17€	non superiore a valore 2012 (7,73 euro)	La performance 2015 non rientra nel Target

⁶ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁷ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca, per uniformità con l'indicatore gp.

⁸ Per il 2015 si è considerato il totale effettivamente speso anziché l'impegnato in quanto quest'ultimo è risultato sovrastimato rispetto alla spesa effettiva.

⁹ Anno di centralizzazione del servizio di pulizie; Target modificato con delibera del CA del 28.07.2015

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
	<i>C.5.10 Costo approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale Impegnato ¹⁰ di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	6,99€	6,29€	nd	non superiore a valore 2012 (7,57 euro)	La performance 2015 rientra nel Target
APPROVVIGIONAMENTI	<i>C.5.11 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	39,62 KWh	45,49 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (39,26 KWh)	La performance 2015 non rientra nel Target
	<i>C.5.12 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	4,15 mc	3,81 mc	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (4,05 mc)	La performance 2015 rientra nel Target
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	18,20 KWh	22,65 KWh	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (26,30 KWh)	La performance 2015 rientra nel Target

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

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
SISTEMI INFORMATIVI	<i>C.5.13 Grado di soddisfazione e utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,39	4,38	4,05	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2015 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
EDILIZIA	<i>C.5.14 Tempestività degli interventi, Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "gli interventi sono tempestivi" su scala 1-6.	3,04	2,96	3,33	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2015 non rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>C.5.15 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	6	5	Indicatore non mutuato	non superiore a valore 2012 (8)	La performance 2015 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<i>C.5.16 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi dottorato</i>	Iscritti stranieri ai corsi di dottorato / Iscritti ai corsi di dottorato	14,7%	15,1%	È disponibile solo il valore aggregato(corsi di laurea + corsi di dottorato) pari a 5,7% ;il relativo valore per unibo è pari a 6,8%	non inferiore a valore 2011 (14,6%)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.17 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi laurea</i>	Iscritti stranieri ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea	6,7%	6,6%		non inferiore a valore 2011 (6,3%)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.18 Attrattività Università</i>	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea	3,0%	2,9%	1,7%	non inferiore a valore 2011 (2,7%)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.19 Internazionalizzazione studenti propri</i>	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea	3,0%	3,4%	2,2%	non inferiore a valore 2011 (2,6%)	La performance 2015 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
SUPPORTO ALLA RICERCA	<i>C.5.20.Efficacia ufficio brevetti</i>	N° Brevetti da ricerca autonoma o commissionata di cui l'ateneo assuma la titolarità totale o parziale / N° docenti, ricercatori assegnisti e dottorandi	12,6‰	12,0‰	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2011 (7,3 ‰)	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.21 Efficacia raccolta fondi nazionali (al netto dei contratti c/terzi)</i>	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca nazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	15.681€	15.194€	17.272€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (15.252€)*	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.22 Efficacia raccolta fondi internazionali (al netto dei contratti c/terzi)</i>	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca internazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	8.631€	8.130€	6.376€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (5.581€)*	La performance 2015 rientra nel Target
	<i>C.5.23 Efficacia raccolta fondi complessiva comprensiva dei contratti c/terzi</i>	Efficacia raccolta fondi nazionali + efficacia raccolta fondi internazionali (al lordo dei contratti c/terzi)	32.044€	30.926€	31.168€	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei (26.235€)*	La performance 2015 rientra nel Target

* Dato relativo al valore 2014: ultimo dato disponibile

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2014	Valore 2015	Valore GP 2014	Target	Grado di raggiungimento
BIBLIOTECHE	C.5.24 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6.	4,73	4,66	4,44	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2015 rientra nel Target

Analisi degli scostamenti

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

Performance del servizio **“Personale”**. L'indicatore C.5.3 relativo al tasso di mobilità risulta non in linea rispetto al target previsto. Nell'individuazione del target non si è tenuto in debito conto che un elevato tasso di mobilità può essere letto come elemento positivo in ambienti caratterizzati da bassa mobilità, mentre in ambienti già caratterizzati da alta mobilità può essere positivo determinare un target di riduzione. Con riferimento alla situazione dell'Ateneo la riduzione della mobilità può essere considerato come positivo elemento di stabilizzazione a seguito della conclusione della fase di radicale riorganizzazione delle strutture di Ateneo avvenuta nel periodo 2012-2013.

Performance del servizio **“Approvvigionamenti”**:

L'indicatore relativo ai costi di pulizia C.5.8 risulta superiore al valore Target relativo all'anno 2013 in cui il servizio di pulizie ordinario è stato centralizzato. Tale incremento è dovuto al fatto che a partire dal 2014 è stata ridotta la frequenza e il numero dei servizi relativi alle pulizie ordinarie che ha determinato in molte strutture una riduzione significativa della qualità del servizio a cui le strutture hanno sopperito acquistando prestazioni di pulizia straordinaria che ha generato l'aumento della spesa. Con la stipula della nuova convenzione a partire dal 2016 si prevede una riduzione dei costi.

Gli indicatori relativi ai consumi e relativi costi dell' **energia elettrica** (C.5.9;11) risultano superiori al valore target relativo all'anno 2012. Ciò è spiegabile sia dall'attivazione di nuovi plessi universitari (Trefolo, Gallerie Caproni, Unione) sia dall'incidenza irregolare dei conguagli. A causa delle attuali modalità di fatturazione da parte dei fornitori non è possibile ripartire fra gli esercizi di competenza i conguagli.

Performance del servizio **“Edilizia”**: L'indicatore C.5.14 che misura il grado di soddisfazione degli utenti (personale docente e TA) in merito alla tempestività degli interventi di manutenzione risulta superiore 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 oltre ad essere il più esteso (964.186 m²) e anche l'unico ad essere distribuito su ben 5 “Poli territoriali” (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini).

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2015, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente.

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

Indicatori	Target di raggiungimento	Valore 2015	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=22.709	27.792	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2015) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=1.785	1.912	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 2015.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	91,25%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2015).</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=54,46	60,69%	100%

Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2015

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

2.3 Obiettivi e piani operativi

I piani operativi corrispondono agli obiettivi attribuiti ai dirigenti e discendono dagli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e dalle aree strategiche "Formazione" e "Ricerca". Questa sezione relativa agli obiettivi è rilevante in quanto costituisce l'area attraverso la

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

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

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

per legge la dirigenza è sostanzialmente a tempo indeterminato, in parte giustificabile nel rispetto del principio di distinzione tra indirizzo e gestione e di continuità dell'azione amministrativa, con una trascurabile mobilità verso l'esterno. Chi diventa dirigente persegue solitamente i propri percorsi professionali sempre all'interno della stessa amministrazione sia in ambiti più specializzati, che in quelli più generalisti;

il dirigente pubblico è chiamato a rispondere con le proprie risorse di eventuali errori nella gestione, anche commessi in buona fede, e in qualche caso anche quando tali "errori" non comportino complessivamente un danno di natura economico finanziaria per l'ente. In pratica non è sufficiente saper gestire secondo i principi di efficienza economica mediati dal privato datore di lavoro, ma diventa fondamentale attenersi ad una gestione più ampia collegata alle varie leggi quali, ad esempio, trasparenza, anticorruzione, differenziazione delle valutazioni, pena l'incorrere anche in sanzioni di tipo disciplinare;

il prodotto dell'attività della pubblica amministrazione è, nella maggior parte dei casi, un servizio difficilmente riconducibile a un sintetico dato quantitativo. A loro volta i dati quantitativi che caratterizzano quel servizio non sono sempre direttamente riconducibili all'azione di un solo dirigente;

alcuni elementi che qualificano la prestazione dirigenziale non riconducibili a caratteristiche osservabili (comportamenti tra cui: disponibilità all'ascolto, capacità di mediazione, lavoro in team, collaborazione trasversale, visione sistemica, ecc.) sono fondamentali per la qualità del servizio finale erogato (tempo e livello qualitativo della prestazione complessiva dell'Amministrazione);

rispetto al sistema privato il dirigente pubblico opera in un contesto maggiormente vincolato in relazione alle risorse umane e alla loro incentivazione, oltre che per i vincoli derivanti dalle norme che regolano le normali funzioni gestionali (acquisti e utilizzo delle risorse).

In considerazione delle osservazioni sopra esposte si può comprendere come l'efficacia e l'efficienza complessiva di una pubblica amministrazione dipendano in misura maggiore

che nel settore privato dalla qualità delle relazioni che si sviluppano all'interno dell'organizzazione e dal clima complessivo dell'ente.

Gli obiettivi operativi consentono la valutazione dei risultati della performance dell'attività dirigenziale sotto il profilo quantitativo e costituiscono, insieme alla valutazione delle competenze agite, misurate attraverso l'attribuzione di "obiettivi" comportamentali, la valutazione complessiva del dirigente.

Il piano degli obiettivi dirigenziali è stato affiancato nel 2015 da una quantificazione dei risparmi finanziari e organizzativi derivanti dalle azioni in esso contenute. Per ogni singolo obiettivo è stata individuata la puntuale quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi attesi o miglioramento del servizio erogato.

Nel corso del 2015 l'Ateneo, in base a quanto previsto dalla Legge 240/2010, ha proseguito il percorso di autoriforma che ha interessato tutte le Strutture d'Ateneo a partire da quelle dipartimentali, con la finalità di:

creare una struttura dipartimentale moderna e competitiva nell'area scientifico disciplinare di riferimento, in linea con il Piano Strategico di Ateneo e che tenga conto delle finalità di ricerca e didattica;

supportare e promuovere attività di ricerca a livello internazionale, favorendo l'integrazione di gruppi di ricerca multidisciplinari, attraverso una maggiore "compattazione" delle aree scientifico - disciplinari;

razionalizzare l'utilizzo delle risorse e il miglior impiego delle stesse in ragione degli obiettivi da perseguire.

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

Con riferimento all'Amministrazione Generale, all'interno della quale operano le aree dirigenziali e i dirigenti, tutto il sistema degli obiettivi direzionali assegnati ai dirigenti è definito in coerenza con le indicazioni sopra esposte. In particolare dal 2013, le linee strategiche perseguite nel Piano degli obiettivi dirigenziali sono state quelle di sostenere la riorganizzazione delle strutture in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa; promuovere il cambiamento organizzativo avviato con la riforma Gelmini; attrarre maggiori risorse esterne; informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa; valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma; programmare il risparmio e la riqualificazione energetica con attenzione all'impatto ambientale. Sono, quindi, state messe in atto azioni e interventi che hanno consentito alla fine del 2015 di raggiungere diversi e importanti risultati nelle aree di intervento di seguito riportate:

1) Innovazioni sul piano gestionale infrastrutturale e logistico:

- a. è stato sviluppato uno strumento di pianificazione che consente di sviluppare un piano complessivo di miglioramento di impatto ambientale delle attività dell'Ateneo attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori. Tale strumento consente di misurare il completamento delle azioni di miglioramento programmate.
- b. sono state coordinate le attività che hanno comportato l'elaborazione di un piano di risparmio energetico di cui sono state sviluppate le seguenti azioni:

- installazione di dispositivi per la regolazione degli impianti e per l'acquisizione dei dati di consumo energetico elettrico, nei sistemi di calore e di distribuzione di energia elettrica di alcune strutture universitarie;
 - è stata aggiudicata una gara relativa alla fornitura di dispositivi per l'acquisizione dei dati di consumo di energia elettrica per tutte le cabine elettriche dell'Ateneo al fine di tele-controllare e tele-gestire gli impianti elettrici;
 - sono state condotte esperienze di sostituzione di sistemi di illuminazione con corpi ad alto efficientamento energetico ed è stato avviato un progetto pilota di illuminazione a basso consumo energetico dotata di tele-gestione e tele-controllo;
 - è stata predisposta una convenzione per l'estensione della rete di teleriscaldamento e la riqualificazione delle centrali termiche già servite dal teleriscaldamento;
 - sono stati realizzati lavori di verde pensile estensivo (cd. tetti verdi) per un totale di 932 mq di copertura a verde;
è stato creato il Portale web "UniBo Sostenibile" interamente dedicato alla sostenibilità ambientale e a quanto condotto dall'Università di Bologna in questo ambito;
- c. È stato redatto un manuale d'uso degli spazi con l'obiettivo di fornire a tutti coloro operano nella gestione degli spazi alcuni elementi di conoscenza normativa ed operativa, con l'intento di facilitare questa attività e di rendere in generale più agevole l'uso e la fruizione degli spazi stessi;
- d. E' stato messo a punto un nuovo strumento di pianificazione complessiva degli spazi e del loro utilizzo. Lo strumento è in grado di controllare e pianificare, misurando, sia il livello di frammentazione delle strutture sia le conseguenze finanziarie in termini dei costi che scaturiscono dalle scelte di logistica effettuate;
- e. E' proseguita l'azione di miglioramento manutentivo delle aule.

2) Innovazioni sul piano contabile e controllo di gestione (riforma contabile richiesta dalla Legge Gelmini):

Nel 2015 è proseguita una intensa attività dedicata prevalentemente alla adozione dei nuovi modelli contabili, alle attività di contenimento dei costi (*spending review* interna) e alla gestione delle problematiche inerenti le principali società partecipate dall'Ateneo:

- a. è stato redatto il nuovo Regolamento di contabilità e finanza (RAFC) in linea con il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevista dalla legge Gelmini. L'attività è stata svolta in stretta collaborazione tra le aree dell'amministrazione generale, i dipartimenti, i campus e le scuole. I principali cambiamenti hanno riguardato la redazione del budget, della relativa gestione in corso di esercizio e della rendicontazione. La revisione del RAFC è stata inoltre l'occasione per semplificare alcuni processi;
- b. è stato avviato uno sportello unico centrale con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di supporto e assistenza delle strutture sui principali temi contabili e sui sistemi informativi a sostegno dell'operatività degli uffici. La creazione di un unico punto di contatto per gli utenti che fornisce assistenza sui servizi dell'Area finanza e controllo di gestione ha favorito l'interlocuzione con gli operatori contabili e ridotto le distorsioni dovute alla pluralità di attori che rispondono, a volte in maniera disomogenea e non convergente. Lo Sportello Unico si avvale dello stesso sistema di

- ticketing adottato dal Cesia per gestire le richieste e consentire la tracciabilità di ciascuna richiesta di assistenza e l'analisi del loro andamento;
- c. In vista dell'adozione di U-GOV e dell'aumento della complessità dei processi contabili si è provveduto a sviluppare con il Cesia un piano di azione che ha consentito l'automazione di alcune procedure a supporto dell'operatività degli uffici:
- è stata sviluppata una suite applicativa "contabilità on line"
 - è stato sviluppato un modulo sulle variazioni di bilancio che ha consentito di razionalizzare le attività dalla fase di autorizzazione all'esecuzione della variazione
 - è stato sviluppato un modulo riguardante il "monitoraggio liquidità" per consentire un costante monitoraggio dell'effettivo assorbimento delle risorse liquide di Ateneo da parte delle singole strutture a seguito dell'ingresso in Tesoreria Unica
 - è stato implementato l'indicatore relativo alla tempestività dei pagamenti come definito dal Decreto del Presidente del Consiglio del settembre 2014.
- d. è stato portato a regime un service contabile per le scuole con sede a Bologna e nei Campus della Romagna. Il modello prevede una netta ripartizione delle attività fra le vicepresidenze e i service contabili scuole, spostando su questi ultimi l'onere di tutte le registrazioni contabili. Il servizio ha avuto positivi riscontri da parte di tutti i fruitori;
- e. sono state concluse le verifiche in merito al funzionamento della Piattaforma elettronica per la Certificazione dei Crediti - PCC (art. 27 Legge n. 89 del 23 giugno 2014) e le connessioni con gli specifici adempimenti previsti dalla normativa (adozione del registro unico delle fatture, ricognizione periodica dei debiti, certificazione delle istanze di pagamento).
- f. È stato individuato un presidio unico per la gestione delle fondazioni Salvioli, Sfamini, Castelvetri, Toso Montanari, Avoni, del Centro interuniversitario per la storia delle università italiane – CISUI e della Fondazione Fanti Melloni al fine di assicurare uniformità nell'applicazione della normativa, non sempre coincidente con le norme applicabili all'amministrazione universitaria, nonché per costituire economie di gestione nell'amministrazione di soggetti accumulati da sostanziale affinità nelle attività svolte.

3) Organizzazione e sviluppo del personale

- a. Nel 2015 è proseguita la programmazione formativa orientata al consolidamento degli assetti riorganizzati, al consolidamento dei nuovi ruoli e profili di responsabilità e all'implementazione del nuovo sistema contabile. Il totale del personale tecnico-amministrativo formato al 31.12.2015 è di 2.304 unità, corrispondenti al 74% del personale in servizio. Particolare rilievo ha assunto il Progetto "Nuova contabilità d'Ateneo" che prende origine dalle direttive della Legge Gelmini e Decreto Legislativo n.18/2012 che prevedono l'introduzione del nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo. Questo passaggio ha rappresentato, dal punto di vista delle competenze e delle professionalità, una vera e propria rivoluzione culturale cambiando il modo di lavorare e le relazioni organizzative. Per questo motivo si è reso necessario predisporre un piano formativo di durata pluriennale, fornendo al personale rinnovate competenze tecnico specialistiche in ambito economico e contabile. I percorsi formativi proposti sono stati volti a:

- creare un albo formatori interno in grado di trasferire le competenze necessarie agli Operatori Contabili – n. 18 persone formate
- favorire l'acquisizione delle nuove competenze tecnico-specialistiche agli Esperti Contabili – n. 180 partecipanti e 114 ore di formazione erogate
- favorire l'acquisizione delle nuove competenze tecnico-specialistiche agli Operatori Contabili – n. 434 partecipanti e 299 ore di formazione erogate
- favorire l'acquisizione delle competenze di processo per i Responsabili Amministrativo Gestionali di Dipartimento – n. 15 partecipanti e 22 ore di formazione erogate.

Il progetto proseguirà nel biennio 2016 e 2017 con azioni formative dedicate agli altri ruoli di Responsabilità e ai nuovi Operatori Contabili. Verrà inoltre definito un progetto di formazione-intervento, mirata nei luoghi di lavoro, che prenderà avvio, in via sperimentale, per le strutture dipartimentali.

- b. Nel 2015 è stato avviato un percorso di assessment in relazione alla copertura dei ruoli di responsabilità delle strutture a supporto della didattica e della ricerca (dipartimenti e scuole). Questa iniziativa ha offerto per le persone una possibilità di sviluppo professionale per ricoprire incarichi di responsabilità e un'occasione di crescita professionale all'interno di un percorso progettato con le persone stesse; per l'Amministrazione ha consentito di disporre di un bacino di persone con competenze utilizzabili, nel momento in cui si verifica l'esigenza organizzativa, prevedendo anche una fase di scelta da parte dei responsabili di struttura interessati. La modalità con cui si sono realizzati questi percorsi prevedeva l'accertamento sia delle competenze tecniche che delle capacità gestionali in reali situazioni lavorative, con il supporto valutativo di professionisti esterni competenti.
- c. Nel corso del 2014 è stata effettuata una sperimentazione del sistema di valutazione della performance individuale che ha interessato parte delle strutture di Ateneo. Nel corso del 2015 sono stati effettuati alcuni approfondimenti e studi per il miglioramento del sistema sulla base di quanto emerso dalla sperimentazione 2014. Tuttavia non è stato possibile estendere la sperimentazione del sistema a tutte le strutture di Ateneo come programmato, in vista del cambio del vertice politico di Ateneo e in considerazione degli interventi legislativi in tema di valutazione, in particolare dei documenti approvati dall'ANVUR che hanno introdotto elementi nuovi rispetto al progresso nei concetti di performance organizzativa e individuale. Nel 2015 sono stati effettuati, inoltre, studi e ipotesi sulla scheda di valutazione del personale con incarico di responsabilità al fine di renderla coerente e integrativa rispetto al sistema di valutazione delle prestazioni individuali oggetto della sperimentazione del 2014.

4) Ricerca

- a. Sono proseguite le azioni di consolidamento, sviluppo e diffusione delle iniziative di incentivo alla protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale. In particolare, sono stati effettuati incontri presso le strutture CIRI e Dipartimentali che hanno portato a 2 nuove privative per varietà vegetali e 19 nuovi depositi di brevetti, dei quali 8 in cotitolarità con altri enti o aziende con un'intensa attività di consulenza e supporto alla negoziazione di oltre 240 casi. L'attività di sfruttamento ha portato a 19 contratti di licenza su titoli di proprietà intellettuale. A dicembre 2015, erano 81 i

- contratti per sfruttamento titoli privativa (brevetti, varietà vegetali, software, logo/dicitura, know-how ecc.) attivi.
- b. Sono stati attratti fondi europei da progetti di ricerca per 12 milioni di euro (progetti vinti nel 2015). Al 30 maggio 2016, le proposte progettuali invitate alla sottoscrizione del Grant Agreement (progetti vinti) sono 77 per quasi 26 milioni di euro di finanziamento.
 - c. È proseguito il lavoro di potenziamento del supporto alla ricerca nei singoli dipartimenti in stretto collegamento con i servizi centrali (“sistema a rete”).
 - d. È stato attivato il ciclo XXXI del dottorato con 1.285 dottorandi iscritti nell.a.a. 2015/2016, la stipula di 4 accordi-quadro per il rilascio di titoli doppi e 46 convenzioni di cotutela. Sono tre i corsi di dottorato congiunti attivi finanziati dal Programma Europeo Erasmus Mundus Azione 1 (MARES, LAST-JD, SINCHEM). Nel 2015 sono stati attivati 4 corsi di dottorato industriale con imprese impegnate in attività di elevata qualificazione.
 - e. A inizio 2015 si è conclusa l’attività di audit su 108 progetti PRIN 2009 e 7 progetti FIRB avviati nel corso del 2014 . La procedura è, invece, proseguita per i progetti FIRB Futuro Ricerca e Accordi di Programma. E’ stata inoltre supportata la presentazione delle richieste di finanziamento per le iniziative Joint Programming Initiatives ed Eranet. Nel 2015 sono stati resi noti dal Miur gli esiti dei progetti SIR 2014 presentati (283 progetti) di cui 9 ammessi al finanziamento con D.D. del 03/06/2015 per un importo complessivo di 3.143.612 euro. In data 4 novembre 2015, il MIUR ha emanato il nuovo bando “PRIN 2015”: l’Ateneo ha presentato 235 progetti coordinati a livello nazionale e circa 500 unità locali con coordinatori nazionali di altri atenei.
 - f. Si è supportata la progettazione dei nuovi progetti “laboratori” su bandi regionali (POR FESR 2014-2020) che ha portato alla presentazione di 74 progetti (di cui 23 multididipartimentali), di cui 31 finanziati (11 coordinati) per un controvalore di oltre 11,3 milioni di euro.

5) Didattica

a. Orientamento in entrata. Le Linee guida nazionali per l’orientamento permanente del 2014, in coerenza con i documenti europei sul tema, hanno evidenziato che l’accesso all’orientamento è ancorato all’utilizzo di una combinazione di servizi sia in presenza, “faccia a faccia”, sia a distanza (e-guidance). Allo stesso tempo è forte la necessità di garantire a tutti gli studenti parità di accesso alle opportunità di studio e adeguato supporto nella costruzione di competenze di gestione del proprio percorso di crescita formativa e professionale. Sulla base di queste premesse è stato progettato il servizio di orientamento on line “Orientati con l’UniBo!” con l’obiettivo di migliorare l’efficacia dei servizi di orientamento favorendo una scelta consapevole del corso di studi ed ampliandone l’utilizzo attraverso l’uso delle nuove tecnologie. Questo servizio persegue inoltre la finalità di ridurre costi personali (in termini di tempo, stima di sé, motivazione ad apprendere, ecc.) familiari e sociali sostenuti dagli studenti che si trovano a dover modificare la scelta compiuta durante gli studi. Il progetto prevede lo sviluppo di un percorso guidato di informazione e orientamento flessibile nei tempi e nei “luoghi” di fruizione ed integrato rispetto all’offerta formativa dell’Ateneo e ai servizi dedicati agli studenti. L’avvio del progetto è stato focalizzato sulla offerta formativa dei Corsi di Laurea triennali.

I principali destinatari sono:

- studenti delle classi 4° e 5° degli istituti secondari superiori italiane;
- persone che desiderano iscriversi a corsi di laurea dell'Ateneo (es. lavoratori, studenti provenienti da altri atenei...).

Il servizio sarà, inoltre, un punto di riferimento per i docenti di scuole secondarie superiori, referenti dell'Orientamento in uscita presso i singoli Istituti che verranno coinvolti affinché possano favorirne la conoscenza e l'utilizzo.

Il servizio, in collaborazione con CeSIA e con Almalaurea, prevede l'utilizzo di tre ambienti di navigazione integrati: Portale AlmaOrientati, Questionario di autovalutazione "AlmaOrientati, Piattaforma di Orientamento in eLearning di Ateneo (Moodle).

La navigazione prevede la possibilità di tracciare il percorso svolto dall'utente in tutti e tre gli ambienti al fine di conoscere il livello di utilizzo dello strumento e delle risorse consultate. I dati costituiscono un cruscotto di riferimento per impostare progressivamente servizi personalizzati di orientamento in itinere e a supporto delle scelte di progettazione didattica. Sulla base del monitoraggio e dei risultati sarà possibile valutarne lo sviluppo per favorire l'orientamento alla scelta anche dei corsi di secondo e terzo ciclo e a sostegno dell'internazionalizzazione dei percorsi di studio.

b. Orientamento al lavoro e placement

È proseguita l'attività di potenziamento del servizio di orientamento al lavoro e di placement con azioni integrate con i campus della Romagna. L'Università di Bologna offre ai propri studenti e laureati l'opportunità di svolgere tirocini presso aziende, enti pubblici e studi professionali in Italia e all'estero. I dati relativi ai tirocini nel 2015 mostrano un aumento degli stessi di circa 2000 attivazioni rispetto all'anno precedente per un totale di circa 19.000 tirocini complessivamente considerati.

L'orientamento al lavoro si realizza, inoltre, attraverso i servizi che accompagnano i laureandi/laureati nel processo di costruzione dell'identità professionale e favoriscono l'acquisizione di competenze relative alla ricerca attiva del lavoro, in particolare:

- accoglienza e informazione su opportunità di inserimento nel mondo del lavoro
- questionario online di autovalutazione del proprio profilo di occupabilità
- laboratori check point CV e lettera motivazionale
- laboratori di consulenza orientativa per chiarire il proprio obiettivo professionale
- seminari di preparazione al lavoro (curriculum vitae, gestione del colloquio di selezione, ricerca attiva)
- sostegno all'imprenditorialità: Fare L'Impresa.

Nel 2015 oltre 6000 laureandi/laureati dell'Università di Bologna hanno beneficiato complessivamente dei servizi sopra descritti. Sempre nel 2015 è stato avviato un progetto sull'imprenditorialità a favore degli studenti e laureati dell'Ateneo: è stata realizzata la prima edizione di Start Up Day: un progetto nato su intuizione di tre studenti dell'Università di Bologna ed ideato e finalizzato insieme al Servizio Job Placement di Ateneo per favorire l'autoimprenditorialità; un evento di aggregazione di startupper (studenti con idea imprenditoriale), player (studenti che mettono in gioco le proprie competenze a favore di uno o più startupper) e supporter (ecosistema territoriale). Circa 1500 i partecipanti, 36 le idee selezionate tra le 122 candidature presentate. Sulla base di questa prima esperienza è stata poi ipotizzata una seconda edizione per il 2016 nonché

un progetto di accompagnamento al lavoro che deve fare da ponte fra le diverse edizioni di start up fornendo lungo tutto il corso dell'anno strumenti per lo sviluppo delle idee e la creazione dei team. Questo servizio avviene grazie alla collaborazione con gli studenti e neo laureati. Il percorso di accompagnamento verso il mondo del lavoro si completa, infine, con le attività di job placement. Nel 2015 il servizio Job Placement di Ateneo ha collaborato con oltre 150 aziende per la realizzazione di attività di recruiting per i laureandi/laureati, curando con particolare attenzione il rapporto con le funzioni aziendali di gestione e sviluppo delle persone per garantire chiara descrizione delle posizioni ricercate, individuazione delle posizioni aperte e avvio del percorso di selezione con primi colloqui di lavoro o assessment di gruppo in UniBo. Il numero di partecipanti a queste iniziative è in aumento; i soli partecipanti al recruiting day di Ateneo 2015 sono raddoppiati rispetto all'edizione precedente. Sono stati visionati dalle aziende 16918 CV e pubblicati 704 annunci di lavoro.

c. La formazione linguistica

Nel corso del 2015, oltre a proseguire e a incrementare le attività del progetto di formazione nella lingua Inglese AlmaEnglish, finalizzato anche a migliorare le competenze degli studenti soprattutto in relazione ad un placement più efficace, è stato dato avvio ad un progetto sulla formazione nella Lingua Italiana L2 rivolto agli studenti internazionali che accedono all'Ateneo o come studenti in iscrizione o come studenti in mobilità incoming.

Il progetto ha previsto ed attuato l'attivazione di tutte le classi necessarie a soddisfare la domanda di corsi di italiano, assicurando la frequenza, a titolo gratuito, a tutti gli studenti richiedenti. E' stata quindi incrementata l'offerta formativa attivando 21 corsi aggiuntivi di italiano, con un incremento del numero di ore in aula (da 30 a 50) per i corsi estensivi e per i corsi intensivi (da 30 a 40).

6) Internazionalizzazione

- a. All'inizio del 2015 l'Area Relazioni Internazionali è stata riorganizzata seguendo un modello organizzativo basato su macro aree geografiche; tale modello organizzativo è particolarmente funzionale nel supportare le scelte strategiche dell'Ateneo, nell'assicurare il presidio delle relazioni con i partner internazionali e nel fornire servizi qualificati alla comunità accademica e al personale a supporto dei processi di internazionalizzazione operante nelle strutture di Ateneo.
- b. È stato realizzato un processo di valutazione del grado di soddisfazione dell'esperienza accademica e dell'utilizzo dei servizi amministrativi da parte degli studenti internazionali in iscrizione e in mobilità di scambio. La valutazione è stata realizzata utilizzando la metodologia sviluppata di ISB "International Student Barometer" che, da un lato, si basa su questionari e metodiche sperimentate da tempo in ambito internazionale e che, dall'altro, consente di ottenere benchmarks rispetto ai risultati di altri atenei attivi a livello internazionale. I risultati verranno utilizzati nel corso del 2016 per mettere in atto azioni di miglioramento dei servizi alla base all'esperienza accademica degli studenti internazionali.
- c. L'anno 2015 è stato caratterizzato dal consolidamento dell'offerta dei servizi dello Sportello Utenti Internazionali a tutte le categorie di utenti internazionali: studenti, docenti, ricercatori, dottorandi, assegnisti di ricerca. Il servizio presidia e supporta la gestione del processo di immatricolazione/iscrizione degli studenti internazionali a

tutti i corsi di studio dell'Università di Bologna di primo, secondo e terzo ciclo, in tutti i campus, nelle fasi che vanno dalla definizione dei contingenti all'immatricolazione. Il servizio inoltre presidia e supporta le attività propedeutiche all'ingresso in Italia di docenti e ricercatori e li supporta nel processo di richiesta del permesso di soggiorno; presidia infine i rapporti con le rappresentanze diplomatiche e consolari italiane all'estero e con gli enti pubblici che gestiscono le procedure di ingresso in Italia.

- d. Nell'ultima parte dell'anno l'Area Relazioni Internazionali ha inoltre curato il progetto "Unibo for Refugees", che ha l'obiettivo di porre in essere azioni per l'inserimento nella comunità accademica dei rifugiati e dei richiedenti asilo. Il progetto si articola in attività di valutazione delle qualifiche e delle competenze per l'ammissione dei richiedenti asilo ai corsi singoli e dei rifugiati ai corsi di studio, pur in presenza di documentazione accademica incompleta o lacunosa. Nell'ambito del progetto sono messe a disposizione borse di studio per gli studenti titolari di forme di assistenza internazionale e di esenzione dal pagamento delle contribuzioni studentesche per l'iscrizione ai corsi singoli.

7) Processi di informatizzazione

- a. Sono proseguite nel corso del 2015 le attività relative al progetto "Studenti Online" consistenti nella dematerializzazione dei processi di sportello per gli studenti e relativi adempimenti normativi. In particolare sono state realizzate le seguenti funzionalità:
 - erogazione on line del Diploma Supplement
 - gestione delle sospensioni di carriera
 - digitalizzazione della tesi di laurea e dematerializzazione del processo di consegna
 - gestione online delle commissioni di laurea.
- b. Per quanto riguarda la mobilità internazionale il 2015 ha visto l'adeguamento del sistema AlmaRM al nuovo modello di learning agreement e all'introduzione del learning agreement per i tirocini internazionali. E' stata inoltre realizzata l'integrazione con il nuovo sistema contabile, in particolare per quanto riguarda il pagamento delle borse internazionali.
- c. Nell'ambito del sistema portale è stata realizzata una nuova versione del Sito Web Personale per Docenti, Tutor, Dottorandi, in grado di dare maggior visibilità alle attività di ricerca e didattica. All'interno del sito è stato anche reimplementato il servizio redazionale per i docenti per l'inserimento e la modifica delle informazioni di dettaglio sugli insegnamenti.
- d. La filiera della ricerca si è concentrata soprattutto sull'avvio in produzione del nuovo sistema per la gestione dei prodotti della ricerca (Iris) e sull'evoluzione degli applicativi di supporto alle campagne di raccolta (VQR). Anche quest'anno è stato inoltre portato avanti il progressivo allineamento della gestione dei dottorandi con quella degli studenti, al fine di consentire ai dottorandi di utilizzare gli strumenti online pensati per gli studenti.
- e. La filiera del personale è stata coinvolta in tutte le attività di integrazione dei processi legati al personale con il nuovo sistema contabile U-GOV. E' inoltre proseguita l'attività sull'applicativo Personale Online con la realizzazione di due nuove funzionalità: la gestione online delle domande di assegni per il nucleo familiare e la

comunicazione via web degli estremi per versamento stipendi. E' stato inoltre esteso l'utilizzo dell'applicativo ai bandi dell'Istituto di Studi Avanzati.

8. Mobilità e sostenibilità ambientale

L'Università di Bologna si è classificata al 96° posto del Green Metric Ranking 2014 sui 360 atenei partecipanti alla rilevazione. L'Ateneo risulta inoltre la prima delle 15 Università italiane che hanno partecipato al Ranking. Tale risultato rappresenta un significativo miglioramento rispetto alla rilevazione del 2013 nella quale Bologna si era classificata al 182° posto sui 301 atenei partecipanti e al sesto posto nella graduatoria nazionale composta da dieci università. Analizzando i dati e gli ambiti di sviluppo sono state individuate strategie di intervento per permettere il miglioramento del posizionamento dell'Università di Bologna:

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

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

9. Trasparenza e anticorruzione

Anche il 2015 è stato un anno particolarmente rilevante per l'aggiornamento e la pubblicazione dei dati in materia di trasparenza e anti-corruzione che ha comportato l'adeguamento e l'implementazione di alcuni processi interni. Con riferimento alla materia della trasparenza, il Nucleo di Valutazione ha attestato l'adempimento degli obblighi di legge. Al termine del 2015 la pubblicazione dei dati relativi agli adempimenti della trasparenza si attesta al 98%.

Per quanto riguarda le azioni volte alla prevenzione della corruzione sono state realizzate le misure per la prevenzione della corruzione ed in particolare è stato progettato e realizzato tecnicamente il sistema informatizzato di segnalazione dell'illecito (whistleblowing). Sono proseguite inoltre le iniziative formative per il personale e per i responsabili di struttura.

Come per gli anni precedenti è stata garantita particolare attenzione al **monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi** sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno. Nel mese di luglio 2015 si è svolta la verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti hanno presentato una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che ha consentito di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo.

Sono stati discussi 13 obiettivi, di cui 11 con warning segnalato dal Dirigente responsabile.

Le criticità segnalate sugli obiettivi discussi sono state diverse:

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

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

- rimodulare le linee di azione;
- rimodulare i livelli di raggiungimento degli indicatori.

Dopo la giornata di lavoro, il Direttore Generale ha confermato il warning su 5 obiettivi e ha sospeso un obiettivo sostituendolo con un altro di maggiore priorità.

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

Tra i fattori che hanno influito sul **risultato finale degli obiettivi individuati anche per il 2015** vanno considerati: il carattere innovativo delle attività sottese alla realizzazione degli obiettivi, la trasversalità delle azioni, che implicano la diffusa e continua interazione tra le aree dirigenziali, la complessità gestionale dei processi di riorganizzazione e la significativa mole di attività corrente garantita dalle aree dirigenziali e dalle articolazioni dell'Ateneo e la particolare fase di transizione legata al cambiamento della Governance dell'Ateneo.

Tabella 6 è inserito per soglia di raggiungimento il relativo numero di obiettivi dirigenziali 2015.

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	25
95%	1
90%	2
89%	1
80%	1
75% - ampiamente superato	1
50% - raggiunto	3
25% - parzialmente raggiunto	1
0% - non raggiunto	0

Tabella 6: numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Trend raggiungimento obiettivi operativi 2010-2015

Nella Figura 2 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2010-2015, 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.

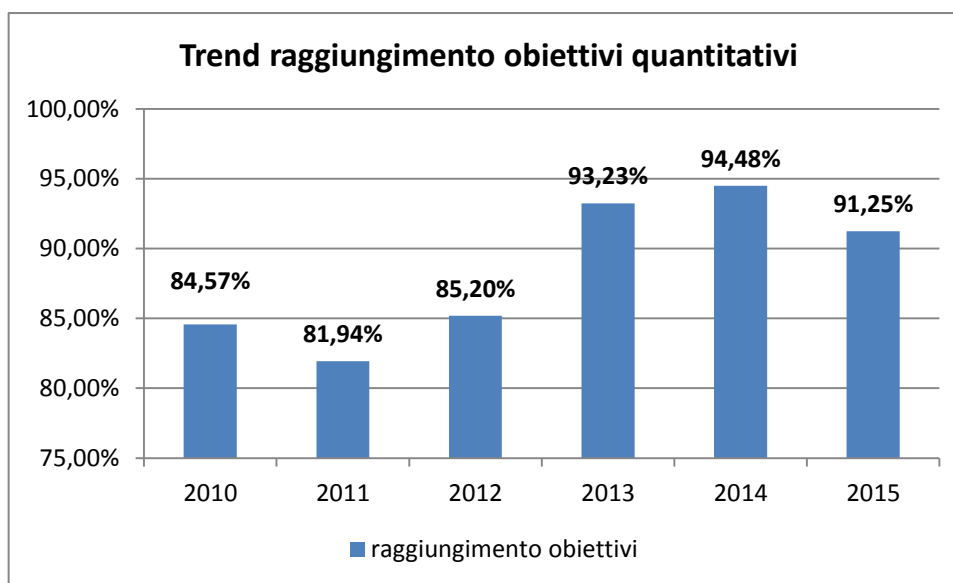


Figura 2: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2015

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

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

L'attività della Direzione generale e delle Aree dell'amministrazione generale per il 2015 è proseguita secondo una direttrice di fondo dell'ultimo biennio, volta a semplificare processi e attività di tutto l'apparato gestionale a servizio del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo. Il tutto è stato sintetizzato in un vero e proprio "**Piano di semplificazione**" per rendere più snello il funzionamento dell'amministrazione, in linea con l'orientamento del Dipartimento della funzione pubblica, e nell'ambito di un contesto

generale che vede la progressiva diminuzione di risorse finanziarie e di personale accanto ad un forte incremento di adempimenti amministrativi da fonte normativa. Per la realizzazione è stato incaricato un referente gestionale con il compito di rendere operative le attività pianificate. Il piano di semplificazione, costantemente aggiornato e implementato, si articola secondo le seguenti principali direttrici:

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

Standard di qualità dei servizi

L'esigenza di programmare le azioni dirigenziali e i relativi obiettivi in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi ha portato a evidenziare l'importanza di introdurre gradualmente la valutazione della qualità degli stessi nella gestione corrente delle attività delle aree dell'Amministrazione generale. L'introduzione di sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti, integra, inoltre, il Piano di semplificazione e si collega con altri strumenti gestionali nell'ottica di un miglioramento e snellimento progressivo dell'azione amministrativa e gestionale delle Aree. Le dimensioni indagate dal questionario riguardano: aspetti oggettivi di erogazione del servizio, affidabilità dell'organizzazione, qualità del supporto organizzativo, capacità di assicurazione, attenzione ai problemi dell'utenza.

Nell'area strategica "Piano Direzionale", si è provveduto ad una quantificazione numerica degli indicatori includendo anche misure dell'attività corrente mappata attraverso alcuni servizi tipici del contesto universitario. A partire dal 2014 è stata avviata la mappatura dei servizi effettivamente erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo, in coerenza anche con gli obblighi di trasparenza imposti dal D.Lgs.33/2013. È stato quindi costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di definire un sistema codificato dei servizi erogati dalle aree amministrative dell'Ateneo all'utenza esterna ed interna e associare i relativi indicatori. Tale fase è stata propedeutica all'adozione della carta dei servizi avvenuta nel 2015. Il lavoro ha consentito la definizione di un sistema codificato dei servizi offerti riferiti all'utenza esterna ed interna per l'amministrazione generale, incluse le aree amministrative dei Campus di Ravenna, Forlì, Cesena e Rimini. L'azione, improntata al miglioramento del servizio sulla base delle rilevazioni della qualità dei servizi, è stata articolata secondo i seguenti criteri:

1. individuazione di aree di rilevazione ad ampio impatto sull'utente finale, compreso quello interno;
2. individuazione di aree di rilevazione sulle quali sono già evidenti alcune criticità;

3. individuazione di aree di rilevazione che sono state oggetto di cambiamenti strutturali nell'organizzazione;
4. condivisione con tutto il personale a vario titolo coinvolto nei servizi oggetto di rilevazione anche per le fasi di analisi e soprattutto in quella di individuazione di soluzioni operative;
5. individuazione degli interventi migliorativi;
6. verifica successiva dell'efficacia degli interventi.

Gli ambiti di rilevazione sono stati i seguenti:

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

Al tema della rilevazione della qualità dei servizi erogati è stata posta particolare attenzione nel sensibilizzare i dirigenti, e a cascata i loro collaboratori, sull'importanza della customer come vero e proprio strumento manageriale. In tal senso è stata evidenziata l'importanza:

- del coinvolgimento, da parte del dirigente, dei responsabili del servizio focalizzando l'attenzione sull'impatto (interno ed esterno) che la rilevazione può avere per il servizio e quali azioni manageriali possono essere attivate;
- di concentrarsi sulla customer come strumento di ascolto dell'utente, di ascolto dei propri collaboratori rispetto ai problemi riscontrati, di miglioramento organizzativo del proprio lavoro con conseguente impatto sulla motivazione.

2.4 Obiettivi individuali

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:

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

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

In base al punteggio finale ottenuto, i dirigenti sono stati, quindi, collocati nelle quattro fasce di retribuzione di risultato definite nel CCIL (2015).

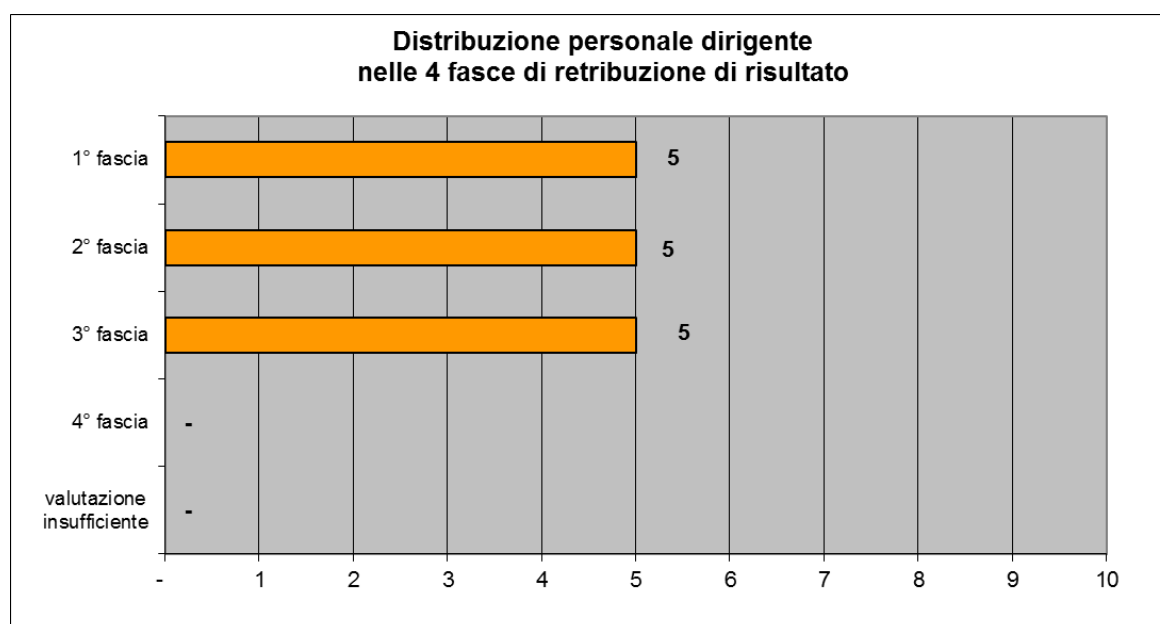


Figura 3: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2015

Trend valutazione personale dirigente 2010-2015

Nella Figura 4 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2010-2015.

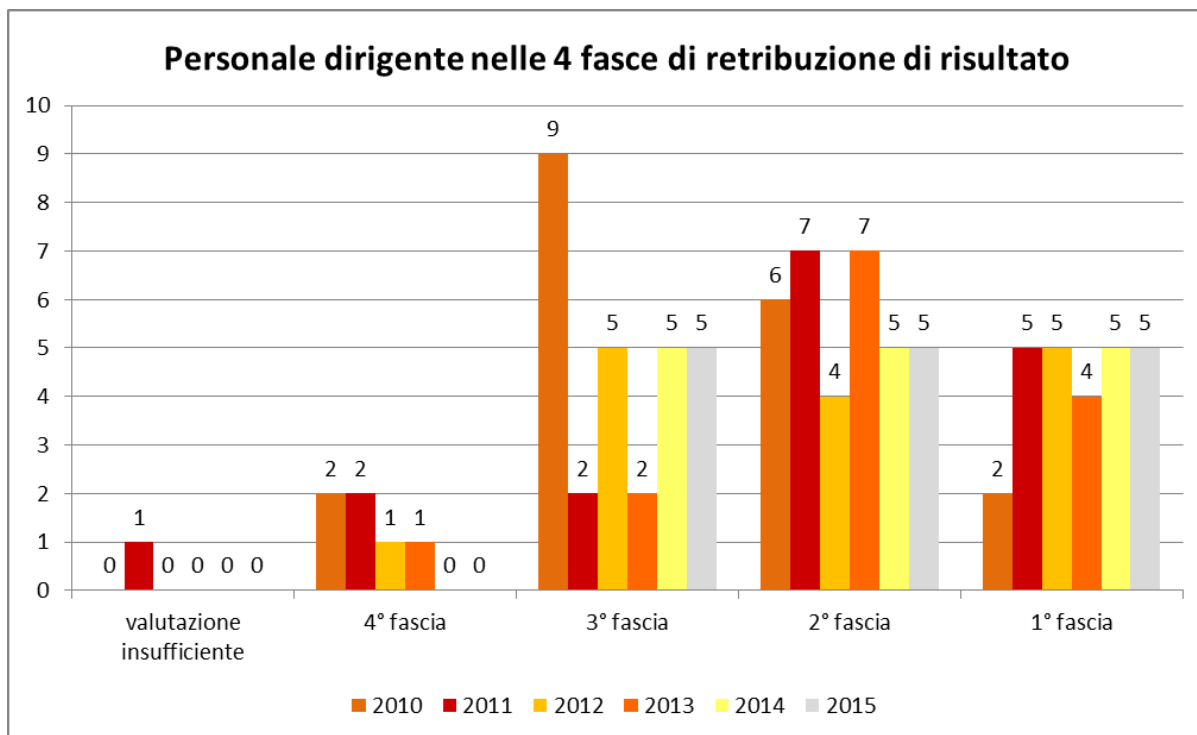


Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2015

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il Conto Consuntivo 2015 costituisce il secondo bilancio consuntivo successivo all'adozione del bilancio unico di Ateneo, la cui introduzione ai sensi della Legge 240/2010 e disciplinata dal D.Lgs 18/2012, ha comportato la perdita dell'autonomia di bilancio da parte delle Strutture di Ateneo a partire dal 1° gennaio 2014. Inoltre, il Conto Consuntivo 2015 risulta l'ultimo bilancio consuntivo redatto secondo i principi e criteri propri della contabilità finanziaria; dall'esercizio 2016 infatti l'Università di Bologna ha adottato la contabilità economico patrimoniale. La gestione finanziaria dell'esercizio 2015 riflette pertanto tutte le operazioni eseguite dai centri gestionali di Ateneo: Dipartimenti e strutture assimilate, Scuole, Campus, Altre Strutture e Aree Dirigenziali e le operazioni eseguite per la gestione delle Eredità, Borse Premi e Lasciti.

Come esplicitato nella Relazione al Conto Consuntivo 2015, la gestione finanziaria 2015 presenta sul fronte delle entrate un volume di accertamenti in competenza pari a 719,98 milioni di euro al netto delle partite di giro, con un decremento del 4,0% rispetto all'esercizio precedente.

Entrate - Titoli	Accertamenti 2014	Accertamenti 2015	Variazione % 2015 vs 2014
Entrate proprie	242.049.126,45	272.725.569,80	12,67%
Trasferimenti	442.314.898,43	437.150.302,42	-1,17%
Alienazioni di beni patrimoniali	60.043.434,49	4.853.656,90	-91,92
Accensione prestiti	-	-	0,00%
Altre entrate	5.547.901,78	5.253.414,11	-5,31%
totale	749.955.361,15	719.982.943,23	-4,00%

Tabella 7: Composizione delle entrate

E' opportuno evidenziare che allo scostamento in decremento concorre in massima parte la contabilizzazione nel 2014 dell'accertamento di 60 milioni di euro registrato a fronte del trasferimento alla Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A. (affidataria del servizio di apertura di un conto corrente di deposito vincolato della durata di un anno, a decorrere dal 7 marzo 2014) delle disponibilità derivanti dall'accensione del Mutuo BEI. Esulando da questo elemento di natura straordinaria il totale accertato nel 2015 risulta in incremento rispetto al 2014, assestandosi sul 4,35%

Sul fronte delle spese sono stati registrati impegni in competenza per un importo complessivo pari a 678,89 milioni di euro, al netto delle partite di giro, con un decremento del 7,81% rispetto al 2014.

Allo scostamento degli impegni registrati nel 2015 rispetto al 2014 concorre l'impegno assunto in corrispondenza del trasferimento delle disponibilità liquide pari a 60 milioni di euro relativi al mutuo; esulando da questo elemento di natura straordinaria lo scostamento risulterebbe pari a ad un incremento del 0,37%

Spese - Titoli	Impegni 2014	Impegni 2015	Variazione % 2014 vs 2013
Risorse umane	416.366.639,13	414.762.093,30	-0,39%
Risorse per il funzionamento	100.481.675,38	91.773.162,99	-8,67%
Spese in attività commerciale	20.681.403,33	22.764.778,55	10,07%
Oneri finanziari e tributari	6.038.580,13	7.417.446,93	22,83%
Altre spese correnti	63.989.450,78	45.909.821,45	-28,25%
Trasferimenti	85.236.414,47	31.832.686,03	-62,65%
Acq.di beni durevoli e partite fin.	40.429.631,42	56.197.713,63	39,00%
Rimborso di prestiti	3.167.893,04	8.236.392,81	160,00%
totale	736.391.687,68	678.894.095,69	-7,81%

Tabella 8: Composizione delle spese

Al fine di illustrare gli obiettivi della spesa e misurare i risultati di efficienza ed economicità nella gestione del bilancio, la normativa obbliga gli atenei a dotarsi di un "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*". Nel 2014, successivamente all'emanazione del DM 21/2014 che ne dettagliava i contenuti tecnici, è stata avviata la rappresentazione sperimentale delle spese per missioni e programmi. Tale rappresentazione dei dati contabili di spesa è propedeutica all'adozione "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*" che permetterà di collegare a ciascuna delle missioni e dei programmi istituzionali definiti dal MIUR e dal MEF per tutti gli atenei italiani, gli obiettivi di bilancio che ciascun ateneo intende perseguire e i conseguenti indicatori di risultato.

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II livello)	Impegni 2015 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	308.026.102,64
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	21.421.330,21
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	147.348.924,27
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	-
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	34.112.958,59
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	381.713,90
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	167.603.066,08
TOTALE			678.894.095,69

Tabella 9: Composizione delle spese per missioni e programmi.

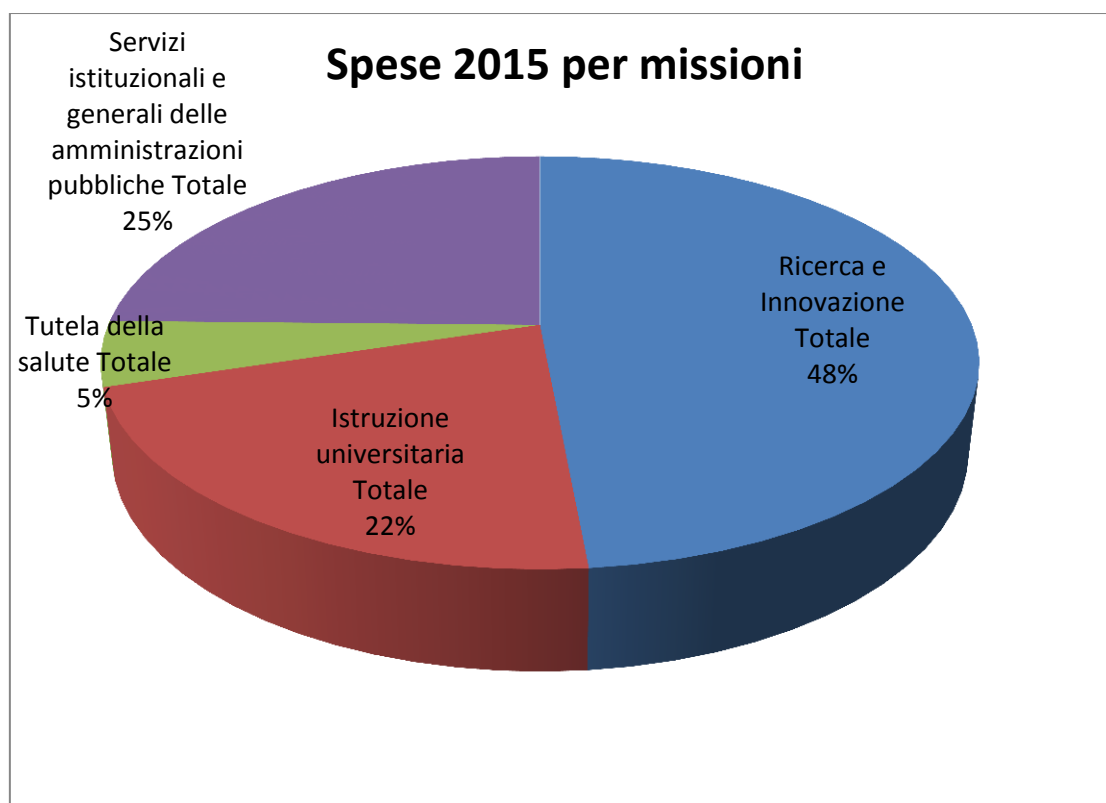


Figura 5: Composizione delle spese 2015 per missioni

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

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

- Rapporto contribuzione studentesca/FFO¹¹
 Numeratore: Contribuzione studentesche incassate per i soli studenti regolari al netto di Esoneri e rimborsi. Denominatore: Assegnazione FFO;
18,01%, entro il limite di legge fissato al 20%.
- Indicatore Spese di personale¹²
 Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale +contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
66.54%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, quarto fra i mega atenei dietro alle Università di Milano, Padova e Torino.

¹¹ Esercizio finanziario 2015.

¹² Esercizio finanziario 2014. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2015.

- Indicatore Indebitamento¹²:
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
1.08%, entro il limite del 15% previsto dal Dlgs 49/2012, fra i mega atenei è l'indice più basso dopo Roma "la Sapienza", con esclusione delle Università di Bari e Catania che non hanno indebitamento.
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF¹²
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.20, superiore al limite di 1 previsto dall'Anvur, terzo fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Padova.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.3) **“Bilancio di genere 2015 – 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 2016	Aprile 2016	Maggio 2016	Giugno/Luglio 2016
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

5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

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

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

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

Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

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

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

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

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico

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

6.2 ALLEGATO 2: tabella documenti del ciclo di gestione della performance

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

6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2015 – Università di Bologna

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Posizionamento Ateneo di Bologna nei principali Ranking nazionali/internazionali	10
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca	17
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione	18
Tabella 4: Obiettivi strategici Area Piano direzionale	21
Tabella 5: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2015	31
Tabella 6: numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	42
Tabella 7: Composizione delle entrate	48
Tabella 8: Composizione delle spese	49
Tabella 9: Composizione delle spese per missioni e programmi	49
Tabella 10: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	53

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Albero della Performance	15
Figura 2: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2015	43
Figura 3: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2015	46
Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2015	47
Figura 5: Composizione delle spese 2015 per missioni	50