
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016

Adottata con delibera del CA del 27 giugno 2017



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2017

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	5
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i>	
ESTERNI 7	
1.1 Il contesto di riferimento	7
1.2 L'amministrazione.....	8
1.3 I risultati raggiunti.....	8
1.4 I Rischi e le opportunità	11
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	13
2.1 Albero della performance	13
2.2 Obiettivi strategici.....	15
2.3 Obiettivi e piani operativi	34
2.4 Obiettivi individuali.....	49
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	51
4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	54
5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	55
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	55
5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	55
6 ALLEGATI TECNICI	57
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	57
6.2 ALLEGATO 2: Bilancio di genere 2016 – Università di Bologna	57
INDICE DELLE TABELLE:.....	58
INDICE DELLE FIGURE:	58

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2016 prevista dall'art. 10, comma 1, 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 2016, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2016-2018, così come previsto dal Dlgs 150/2009. Con la delibera di approvazione definitiva del Piano Strategico 2016-2018 avvenuta a novembre 2016, il Consiglio di amministrazione ha contestualmente deliberato la modifica degli obiettivi e indicatori di Formazione e ricerca del Piano integrato 2016-2018 approvato a gennaio 2016. Con la stessa delibera inoltre, il Consiglio ha introdotto un ulteriore ramo dell'albero della Performance specificatamente dedicato alla Terza missione. Tale scelta è stata motivata dall'esigenza di mantenere allineati tutti i documenti di programmazione strategica dell'Ateneo, come previsto anche dal comma 3 art. 10 del Dlgs 150/2009 “[...] *Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.*”

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.

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 2016 è la prima relazione redatta secondo le linee guida ANVUR, seguendo comunque lo schema delle precedenti delibere Civit (nn. 4, 5 e 6 del 2012).

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Il contesto di riferimento

I fattori esterni che hanno condizionato l'azione amministrativa per il 2016 sono ancora legati, in ultima analisi, all'applicazione della l. 240/2010 ed i conseguenti decreti attuativi. In particolare i processi a supporto della Valutazione della Qualità della Ricerca e il primo anno di esercizio del nuovo sistema di gestione contabile.

Più in generale la riduzione dei finanziamenti statali, caratterizzati anche da una forte discontinuità nei criteri di distribuzione che ne rendono difficile la previsione, causa un generale irrigidimento dei budget di Ateneo e una difficoltà di programmazione delle attività.

Il 2016 è stato caratterizzato, da un punto di vista dell'organizzazione interna, dall'applicazione della prima parte del piano straordinario di assunzione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato. L'assunzione a tempo indeterminato di personale a tempo determinato già idoneo nelle graduatorie di procedure concorsuali a tempo indeterminato, congiuntamente al mancato rinnovo dei contratti in scadenza ha portato ad

una netta riduzione del personale a termine. I limiti al turn-over e le previsioni sulle cessazioni future hanno imposto un'attenta analisi organizzativa per poter garantire la continuità dei servizi amministrativi e tecnici.

	2013	2014	2015	2016	2017
TA a tempo indeterminato	2.896	2.849	2.769	2.807	2.842
TA a tempo determinato	213	256	303	214	169
Totale personale TA	3.109	3.105	3.072	3.021	3.011
% personale a termine sul totale	6,9%	8,2%	9,9%	7,1%	5,6%

Dati al 31/12 di ogni anno. Per il 2017 dati al 30/04. Fonte: DW di Ateneo

1.2 L'amministrazione

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

1.3 I risultati raggiunti

La qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica dell'Ateneo di Bologna è testimoniata anche nel 2016 dal primo posto fra gli atenei italiani nella distribuzione della quota premiale Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) sia per la parte Ricerca che per la parte Formazione.

Il primato dell'Ateneo nella quota premiale FFO resiste negli anni nonostante i continui cambiamenti degli indicatori da un anno all'altro. Il peso di UNIBO nella quota premiale sale al 6,95% rispetto al 6,81% del 2015. Il risultato è molto positivo perché nel riparto 2016 sono stati utilizzati per la prima volta i risultati della VQR 2011-2014. In particolare, fra gli indicatori considerati per il riparto della parte Ricerca, quello di maggior successo è l'indicatore relativo alla valutazione del reclutamento che passa dal 6,06% del 2015 all'8,55 del 2016. Si segnala, inoltre, l'ottima performance nell'indicatore relativo ai finanziamenti competitivi nazionali e internazionali per la ricerca (IRAS3) che passa dal 5,26 nella VQR 2004-2010 al 7,37 nella VQR 2011-14.

Tali positive tendenze sono confermate in ambito internazionale dagli esiti su diverse classifiche e graduatorie internazionali (Shanghai Arwu, "Top University Ranking", della QS e altri). Gli ultimi anni hanno visto una notevole proliferazione di classifiche e graduatorie internazionali sul mondo universitario. 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 si stanno diffondendo come strumento di comparazione e valutazione degli atenei, soprattutto per le famiglie e gli stakeholder esterni. Seppure i dati di sistema vedano 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 università italiane.

	2014		2015		2016	
	Mondo	Italia	Mondo	Italia	Mondo	Italia
QS – Top University Ranking	182	1	204	2	208	2
THE – Thomson Reuters	276-300	5-8	201-250	4-6	201-250	3
ARWU – Shanghai	151-200	1-6	201-300	6-8	201-300	3-8
UI GreenMetric	96	1	125	3	71	2
Guida CENSIS	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)

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

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*, il principale indice utilizzato dagli addetti ai lavori e 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 a posizionarsi nei primi 100 atenei al mondo in ben 21 ambiti scientifici: sono soltanto 65 atenei in tutto il mondo ad avere una prestazione simile. Tale risultato, ben superiore a quello degli altri atenei italiani, è indice della qualità diffusa dello studium generale dell'Ateneo.

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.

Di particolare interesse risulta 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.

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2016 per quanto riguarda la "Formazione", di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'alta percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2015/16 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 6,6%, (cfr. media italiana: 4,5% 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.2013/14²);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 44,7% degli iscritti (cfr. media italiana: 25,1%¹);

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

- Nel 2016 si sono laureati 17.289 studenti, di cui il 63,0% in corso.

Importanti sono altresì i risultati raggiunti sul fronte della ricerca e terza missione: oltre al primo posto della parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2016, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 8.529 prodotti della ricerca nel 2016;
- 75 brevetti depositati nel 2016;
- 25 spin off attivi nel 2016;
- 41 progetti di ricerca finanziati nel 2016 dall'Unione Europea per un importo di 15,9 milioni di euro;
- 3,3 milioni di euro dal MIUR per i Progetti SIR (Scientific Independence of young Researchers).
- 13,5 milioni di euro finanziati dall'Emilia-Romagna(Bando Laboratori PORFESR 2014-2020;progetti di ricerca industriale strategica azione 1.2 1.3 del Piano Energetico 2011-2013;Piano di Sviluppo Rurale 14-20 misura 16.1)

¹ FONTE: Anagrafe nazionale studenti

² il 2013/14 è l'ultimo a.a. per il quale è disponibile il dato; fonte dati: European Commission

1.4 I Rischi e le opportunità

Di seguito si sintetizzano brevemente i rischi e opportunità rilevati per il 2016.

I rischi:

- la perdurante riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e delle altre linee di finanziamento nazionali rende difficile garantire adeguati livelli di erogazione dei servizi e di supporto alle attività di didattica, di ricerca e di terza missione anche nel medio termine. Inoltre, l'introduzione del principio del costo standard nel riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario, scollegato dalla verifica della qualità della didattica e della ricerca, congiuntamente alla modifica dei criteri di riparto della Quota Premiale del medesimo fondo, potrebbe portare ad un significativo calo dei finanziamenti ordinari;
- i limiti del turn - over, estesi dal legislatore fino a tutto il 2018, rendono difficile garantire sia la certezza del reclutamento e il contenimento della mobilità verso l'estero dei giovani ricercatori, sia la continuità delle attività di formazione e ricerca, oltre alla continuità dei servizi tecnico - amministrativi;
- i criteri utilizzati nella valutazione del nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca potrebbero non diversificare a sufficienza il merito scientifico;
- la nuova impostazione del programma Horizon 2020, e le iniziali impostazioni del Programma Quadro successivo rendono necessari adeguare la struttura amministrativa a supporto, assieme al potenziamento delle interconnessioni con il mondo produttivo sempre più importanti per poter accedere a questo tipo di finanziamento;
- la crescente instabilità internazionale potrebbe portare ad un calo diffuso della mobilità studentesca;
- il perdurare della situazione di crisi economica rende necessario integrare sempre più gli interventi regionali, in modo da supportare le politiche di diritto allo studio e garantire il diritto alla formazione universitaria per gli studenti meritevoli, anche se privi di mezzi;
- il tessuto produttivo locale è caratterizzato da una frammentazione di piccole e medie imprese che, anche a causa della negativa congiuntura economica, con difficoltà riescono ad investire in ricerca e sviluppo

Le opportunità:

- le politiche europee, mirate ad ottenere un crescente scambio di studenti e ricercatori, rappresentano una grande opportunità per un Ateneo a forte vocazione internazionale come il nostro;
- la crescente attenzione, da parte del contesto socio-economico, verso i temi del trasferimento tecnologico rappresenta per l'Ateneo una irrinunciabile opportunità di condivisione strutturale delle attività di ricerca con il mondo produttivo;
- la crescente attenzione da parte di tutto il sistema nazionale dell'istruzione all'importanza dell'orientamento degli studenti e delle studentesse, in particolare nella fase di passaggio dall'istruzione superiore a quella universitaria, permette di creare importanti sinergie con il mondo della scuola;
- il funzionamento a pieno regime dei modelli di autovalutazione e di accreditamento delle sedi, dei corsi e dei dipartimenti universitari, consentono di rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della ricerca e della didattica;
- l'intenzione del legislatore di favorire l'ingresso nel mondo accademico di giovani ricercatori può rappresentare una concreta risposta alle impellenti necessità di garantire una continuità di ricerca e di didattica negli ambiti scientifico - disciplinari maggiormente in difficoltà;
- la realizzazione di un organico piano edilizio di Ateneo offre la possibilità di risolvere molte criticità strutturali e di dare una organizzazione più moderna e razionale degli spazi per la didattica e la ricerca, oltre a rendere l'Ateneo maggiormente connesso con il tessuto urbano cittadino;
- l'evidente necessità, da parte del sistema economico nazionale, di aumentare la percentuale di giovani laureati offre la possibilità all'Ateneo di Bologna, per il suo ruolo, la sua storia e la sua multidisciplinarietà, di rappresentare una buona pratica per gli atenei italiani nella definizione di nuovi percorsi di studio; le repentine evoluzioni dei contesti tecnologici, sociali e produttivi e le conseguenti mutazioni delle esigenze formative offrono all'Ateneo la possibilità di introdurre sperimentare nuove metodologie didattiche

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 Albero della performance

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

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

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" - "Ricerca" e "Terza missione", la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per tali aree del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico 2016-2018."

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

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

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

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

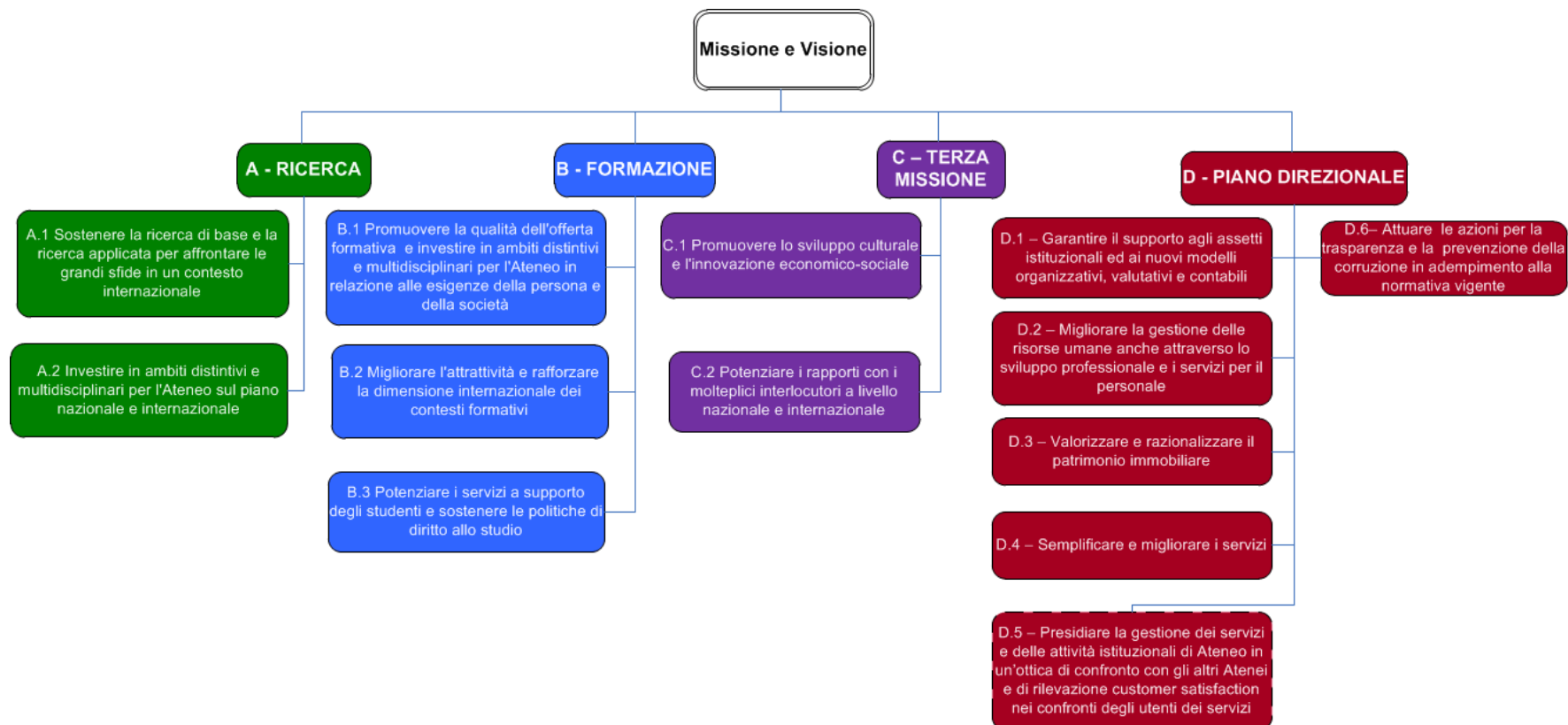


Figura 1: Albero della Performance

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 2016-18", si è proceduto in maniera differente sulle diverse aree strategiche.

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

Per **l'area strategica "Piano Direzionale"** invece sono stati definiti i target per il 2016 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 Practice³"2015 (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.

³ Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti

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

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

Analisi degli scostamenti

Prima di procedere con l'analisi puntuale degli scostamenti è opportuno fare delle precisazioni utili a comprendere al meglio il sistema di obiettivi e indicatori. Gli indicatori e i relativi target individuati autonomamente dall'Ateneo sono funzionali a misurare il

raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli indicatori scelti possono avere dei target sfidanti: l'Ateneo in questi casi ha voluto alzare il livello qualitativo per ottenere dei miglioramenti strategicamente importanti. In altri casi si è preferito avere dei target di mantenimento dei livelli qualitativi, in un'ottica di bilanciamento degli sforzi dell'Ateneo e dei risultati già ottenuti in passato. Ciò vuol dire che alcuni aspetti misurati con gli indicatori ed i target individuati dal Piano possono avere risultati non soddisfacenti, mentre gli stessi fenomeni misurati con indicatori e target di valutatori esterni (Anvur, MIUR, ...) possono registrare risultati positivi.

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

Occorre infine precisare che si tratta del primo anno di applicazione del nuovo triennio di pianificazione, approvato in forma definitiva solo nel corso del 2016.

Analisi degli scostamenti – Area Ricerca

L'indicatore **R.01** (Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri) risulta essere parzialmente in linea con il target: si tratta di un leggero disallineamento rispetto ai valori attesi (-0,2% per i dottorandi con titolo estero e -0,4% per i dottorandi con titolo conseguito in altri atenei). Sul tema sono in corso di realizzazioni delle azioni strategiche, sotto il presidio del Prorettore alla Ricerca, volte a sperimentazione nuovi modelli organizzativi e didattici e potenziare la dimensione internazionale dei corsi.

L'indicatore **R.04** (Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA) risulta non essere in linea rispetto al target. L'indicatore, seppur non lontano dal target 2018, risulta in calo rispetto all'anno precedente. Occorre precisare che dal 2015 al 2016 sono state introdotte alcune variazioni metodologiche in diverse delle aree scientifico-disciplinari della VRA (Valutazione Ricerca di Ateneo). Tali modifiche possono aver comportato una certa variabilità dell'indicatore. D'altro canto occorre considerare che il target individuati sono altamente sfidanti, ponendo molto in alto l'asticella della qualità del reclutamento (65% dei neoassunti sopra la mediana di area e ruolo, 90% sopra il peggior quartile di area e ruolo).

L'indicatore **R.05** (Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale prodotti per Fasce VQR 2011/14 Aree bibliometriche) risulta essere parzialmente in linea rispetto al target. L'indicatore è calcolato a partire da indicatori bibliometrici realizzati da Scopus. Alcune modifiche intercorse nell'ultimo anno nelle logiche di calcolo degli indicatori Scopus sono alla base di tale leggera flessione di R.05 (i prodotti nelle fasce migliori passano dal 64,1% al 62,9%).

L'indicatore **R.06** (a) Percentuale di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA; b) Percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili per area scientifica VRA Aree NON bibliometriche) risulta parzialmente in linea con il target fissato poiché il valore di riferimento è raggiunto per quanto riguarda la Percentuale di pubblicazioni di Fascia A, mentre per quanto risulta la percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili risulta inferiore al valore di riferimento. Questo secondo indicatore è collegato ad un aumento dei

docenti-ricercatori che non hanno chiuso la scheda VRA, e quindi ad un calo dei prodotti valutati rispetto ai prodotti attesi.

La mancata chiusura della rilevazione Anvur - Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) – dal 2014 in poi e la proroga dell’approvazione del Bilancio consuntivo 2016 di Unibo non ha consentito l’aggiornamento degli indicatori **R.02;R.03;R.08.**

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

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

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

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

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

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

L'indicatore **F.02**, relativo all'occupazione a 1/3/5 anni dalla laurea, risulta parzialmente in linea con il target fissato poiché il valore di riferimento è raggiunto per quanto riguarda l'occupazione a 5 anni dalla laurea mentre per quanto riguarda l'occupazione a 1 e 3 anni risulta di poco inferiore al valore di riferimento (valore % dei mega Atenei del nord): -0,8% ad 1 anno e -0,4% a tre anni dalla laurea. Il tasso di occupazione degli Atenei riflette naturalmente anche le difformità territoriali di cui soffre il mercato del lavoro italiano. Non stupisce che la percentuale degli occupati dei laureati UniBO di 2° livello provenienti dall'Italia meridionale e insulare sia nettamente inferiore rispetto a quello dei laureati provenienti del settentrione (42% contro 56%). In questa prospettiva, nel mettere a confronto UniBO con gli altri Mega Atenei del Nord e Toscana, è opportuno tenere conto della presenza di laureati di origine meridionale, che a Bologna è più elevata che negli altri Atenei inseriti nella comparazione (per i laureati di 2° livello: 23% contro 15%).

L'indicatore **F.05** Numero ore interventi formativi rivolti ai docenti per numero di docenti per il 2016 presenta un valore di 1.727 ore fruite rispetto all'obiettivo di 2000 ore previsto per il 2018; l'indicatore è considerato in linea in quanto per il 2017 e 2018 sono già stati programmati ulteriori interventi formativi tali da consentire il raggiungimento dell'obiettivo.

La mancata chiusura della rilevazione Anvur - Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (*SUA-RD*) – dal 2014 in poi non ha consentito l'aggiornamento dell'indicatore **F.15.**

.

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

Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione

Analisi degli scostamenti – Area terza missione

Tutti gli indicatori risultano in linea con il Target.

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

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2016	Grado di raggiungimen to
<i>D.1. Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	>50%	99,3%	100%
<i>D.2 Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale;</i>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	>50%	80,0%	100%
<i>D.3 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	>50%	93,3%	100%
<i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti	>50%	92,0%	100%
<i>D.5 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi</i>	Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati in seguito)			
<i>D.6 Attuare le azioni per la trasparenza e la prevenzione della corruzione in adempimento alla normativa vigente</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.6 raggiunti	>50%	100%	100%

Tabella 5: Obiettivi strategici Area Piano direzionale

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5

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

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
CONTABILITA'	<i>D.5.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori	35,82gg	33,83 gg	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	La performance 2016 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
COMUNICAZIONE	<i>D.5.2 Efficacia comunicazione verso l'esterno</i>	N° visitatori sito internet d'ateneo/personale strutturato + studenti	175,0	173,2	n.d.	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (160,6)	La performance 2016 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
PERSONALE	<i>D.5.3 Tasso di mobilità</i>	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	4,7%	3,3%	Indicatore non mutuato	Non inferiore al 2,5%, non superiore al 6%	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.4 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,04	4,14	3,82	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2016 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>D.5.5 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁴ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA	42,6%	42,9%	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (38,5%)	La performance 2016 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONA MENTI	<i>D.5.6⁵ Costo telefonia fissa per persona⁶</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁷	53,93€	53,96€	58,23€	Non superiore al valore GP 2014 (65,92)	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.7 Costo⁵ 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	297,2€	291,7€	nd	non superiore a valore 2014 ⁸ (336,5 euro)	La performance 2016 rientra nel Target

⁴ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

⁵ in seguito al passaggio alla contabilità analitica rispetto ai valori indicati nel piano integrato 16-18 l'indicatore è stato ricalcolato considerando gli importi liquidati nell'anno anziché gli importi impegnati.

⁶ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁷ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca.

⁸ Anno di attivazione della nuova convenzione di telefonia mobile

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
APPROVVIGIONAMENTI	<i>D.5.8 Costo⁵ pulizia al metro quadro⁶</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni	7,9€	8,3€	9,0€	non superiore a valore 2013 (7,1 euro) ⁹	La performance 2016 non rientra nel Target
	<i>D.5.9 Costo⁵ energia elettrica al mq⁶</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2314/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	8,4€	8,3€	13,0€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,5 euro)	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.10 Costo⁵ approvvigionamento gas e teleriscaldamento al mq⁶</i>	Totale Impegnato di competenza con Cod. SIOPE 2316/mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	7,1€	6,4€	7,6€	Non superiore al valore medio ultimo triennio (8,1 euro)	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.11 Consumo di energia elettrica al mq</i>	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	45,5 KWh	37,5 KWh	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (38,3 KWh)	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.12 Consumo gas e teleriscaldamento al mq</i>	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	3,8 mc	3,8 mc	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,9 mc)	La performance 2016 rientra nel Target
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni	22,7 KWh	21,9 KWh	Indicator e non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (24,0 KWh)	La performance 2016 rientra nel Target

⁹ Anno di centralizzazione del servizio di pulizie;

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungiment o
SISTEMI INFORMATIVI	<i>D.5.13 Grado di soddisfazione e utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,38	4,45	3,96	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2016 rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
EDILIZIA	<i>D.5.14 Tempestività degli interventi, Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "gli interventi sono tempestivi "su scala 1-6.	2,96	2,92	3,29	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2016 non rientra nel Target

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungiment o
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>D.5.15 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università	5	5	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (7)	La performance 2016 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
INTERNAZIONALI ZZAZIONE	<i>D.5.16 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi dottorato</i>	Isritti stranieri ai corsi di dottorato / Isritti ai corsi di dottorato	15,1%	15,9%	È disponibile solo il valore aggregato(corsi di laurea + corsi di dottorato) pari a 6,1% ;il relativo valore per unibo è pari a 6,8%	Non inferiore al valore GP	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.17 Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) corsi laurea</i>	Isritti stranieri ai corsi di laurea / Isritti a corsi di laurea	6,6%	6,6%		Non inferiore al valore GP	
	<i>D.5.18 Attrattività Università</i>	N° Studenti in mobilità in entrata / Isritti a corsi di laurea	2,9%	3,1%	1,7%	Non inferiore al valore GP	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.5.19 Internazionalizzazione studenti propri</i>	N° Studenti in mobilità in uscita / Isritti a corsi di laurea	3,4%	3,9%	2,3%	Non inferiore al valore GP	La performance 2016 rientra nel Target

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
SUPPORTO ALLA RICERCA	<i>D.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	12,0‰	15,7‰	Indicatore non mutuato	non inferiore a valore 2014 (12,6 ‰)	La performance 2016 rientra nel Target
	<i>D.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	15.194€	Non disponibile*	Indicatore non mutuato	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei*	Non Valutabile
	<i>D.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	8.130€	Non disponibile*	Indicatore non mutuato	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei*	Non Valutabile
	<i>D.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)	30.926€	Non disponibile*	Indicatore non mutuato	Dato in linea con il valore dei Grandi Atenei*	Non Valutabile

* Fonte Dati: Rilevazione Nuclei (ANVUR); ultimo dato disponibile anno 2015.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2015	Valore 2016	Valore GP 2015	Target	Grado di raggiungimento
BIBLIOTECHE	D.5.24 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6.	4,66	4,78%	4,43	In media con gli atenei partecipanti	La performance 2016 rientra nel Target

Analisi degli scostamenti

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

Performance del servizio **“Approvvigionamenti”**:

L'indicatore relativo ai costi di pulizia D.5.8 risulta superiore al valore Target relativo all'anno 2013 in cui il servizio di pulizie ordinario è stato centralizzato. Tale incremento è dovuto al fatto che con la “centralizzazione” 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. Nel 2016 è entrata in vigore la nuova convenzione che prevede una maggiore frequenza e qualità del servizio rispetto al 2013.

Performance del servizio **“Edilizia”**: L'indicatore D.5.14 che misura il grado di soddisfazione degli utenti (personale docente e TA) in merito alla tempestività degli interventi di manutenzione risulta non in linea rispetto al valore Target dato dal relativo valore medio degli Atenei partecipanti al progetto GP da cui tale indicatore è stato mutuato. Ciò è spiegabile anche con il fatto che il patrimonio edilizio dell'Alma Mater, rispetto agli Altri Atenei partecipanti al Progetto GP oltre ad essere il più esteso (971.768 m²) e anche l'unico ad essere distribuito su ben 5 “Poli territoriali” (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini). Inoltre a partire dal 2017 è stata avviata una riorganizzazione dei servizi logistici mediante la costituzione dell'Area Servizi di Bologna.

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2016, 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 6, di seguito riportata.

Indicatori	Target di raggiungimento	Valore 2016	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=24.482	29.306	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento(2016) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=1.889	2.196	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 2016.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	93,93%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2016).</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=57,71	63,02%	100%

Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2016

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

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 2016 l'Ateneo:

- ha perseguito obiettivi di razionalizzazione e semplificazione della gestione amministrativa e ha portato a completamento il passaggio alla contabilità economica-patrimoniale;
- -ha avviato la discussione sulla riforma dello Statuto, in particolare per quanto attiene al rapporto scuole – dipartimenti, da cui è discesa la revisione del modello organizzativo a servizio della didattica;
- ha dato attuazione al piano assunzionale del personale operante a tempo determinato, scaturito dal confronto con le parti sindacali a fine 2015, tenendo conto delle cessazioni e altresì del processo avviato di revisione dello Statuto di Ateneo;
- parallelamente ha previsto un progetto di riorganizzazione dell'amministrazione generale e dell'assetto dei servizi tecnico-amministrativi secondo un disegno che vede l'Amministrazione quale erogatrice di servizi alle Strutture, in una logica multicampus, per conseguire risultati di razionalizzazione organizzativa nell'uso delle risorse e di semplificazione dei processi.

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 e le linee strategiche perseguite nel Piano degli obiettivi dirigenziali sono state quelle di: sostenere azioni in base a principi di razionalizzazione e riqualificazione della spesa; promuovere il cambiamento organizzativo; attrarre maggiori risorse esterne; informatizzare, dematerializzare e semplificare i processi di gestione amministrativa; valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma; 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 2016 di raggiungere diversi e importanti risultati nelle aree di intervento di seguito riportate:

Organizzazione e sviluppo del personale

Le azioni intraprese sono state prioritariamente condizionate da un lato dalla gestione degli impegni assunti dall'Ateneo con il varo, su proposta del Rettore, di un piano straordinario di assunzione del personale con rapporto di lavoro a tempo determinato, dall'altro dalla necessità di supportare il processo di riforma statutaria in atto, che ha ridisegnato il rapporto scuole-dipartimenti e ha conseguentemente imposto la progettazione di un nuovo assetto organizzativo delle attività gestionali a supporto della didattica. Da questi elementi sono discese ulteriori azioni di riorganizzazione correlate alle principali, finalizzate ad individuare un nuovo assetto gestionale complessivo in grado di assicurare la sostenibilità e la qualità dei servizi, nonché sostenere adeguatamente il Governo dell'Ateneo nel raggiungimento degli obiettivi strategici di mandato.

Il Piano assunzionale ha consentito, durante la sua attuazione lungo il 2016, di ridurre il fenomeno del precariato di circa il 50% fronteggiando al contempo alcuni principali fabbisogni come ad esempio quello contabile e ha visto coinvolte da giugno 2016 a gennaio 2017 circa 160 persone di cui oltre 100 dipendenti con contratto a tempo determinato, utilmente collocati nelle graduatorie di concorso valide. Si segnala inoltre l'avvio di concorsi per titoli ed esami con modalità di svolgimento tese a valorizzare l'esperienza lavorativa pregressa. Nell'attuazione del piano, nel caso di colleghi in precedenza a TD, è stata anche garantita la continuità del rapporto contrattuale (da tempo determinato alla nuova chiamata a tempo indeterminato).

Tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016 si è avviato un lavoro di confronto con le Parti sindacali che ha portato alla sottoscrizione di un Protocollo d'intesa in data 26 aprile 2016, finalizzato a tracciare le misure funzionali al contenimento del fenomeno del precariato del personale TA.

Parallelamente all'attuazione del piano assunzionale, tenendo conto delle cessazioni del personale e altresì del processo avviato di revisione dello Statuto di Ateneo, la Direzione Generale ha previsto un progetto di **riorganizzazione dell'Amministrazione Generale** e dell'assetto dei servizi tecnico-amministrativi secondo un disegno che vede l'Amministrazione quale erogatrice di **servizi alle Strutture**, in una **logica multicampus**, per conseguire risultati di razionalizzazione organizzativa nell'uso delle risorse e di semplificazione dei processi, secondo alcuni principi e linee d'intervento quali:

- caratterizzazione dell'Amministrazione generale nell'ottica di service a favore delle Strutture di Ateneo;
- allineamento dell'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi alla nuova normativa emergente (es. nuovo codice degli appalti, misure attuative relative all'anticorruzione e alla trasparenza, diminuzione dei punti ordinanti, ecc.);
- analisi e individuazione dei processi amministrativo-contabili e core (di supporto a ricerca e didattica) da inquadrare e consolidare nell'ambito delle Strutture dipartimentali e di altri processi di servizio che possono essere garantiti in ambiti differenti;
- azioni di razionalizzazione e semplificazione dell'assetto gestionale per conseguire economie organizzative mediante la gestione condivisa dei processi di servizio comuni a tutte le Strutture;

- sviluppo di un'organizzazione dei servizi che, in coerenza con i punti precedenti, consolidi le nuove soluzioni di gestione dei servizi in un'ottica multicampus fronteggiando le situazioni più complicate e congestionate;
- l'individuazione, sotto il profilo organizzativo, di un'Area nell'ambito della terza missione per il trasferimento della conoscenza sul territorio, rinnovando le relazioni con i diversi soggetti istituzionali e con le imprese in particolare e, in parallelo, caratterizzando la progettazione nell'ambito della ricerca scientifica con un'Area dedicata, per un ripensamento in termini innovativi e sperimentali dei meccanismi di coordinamento utili a rafforzare le interdipendenze tra le differenti attività dei livelli di finanziamento (europeo, nazionale e regionale).

A seguito delle delibere assunte dagli organi accademici in merito alla riorganizzazione è stata avviata una serie di incontri con il personale tecnico-amministrativo delle aree dell'amministrazione generale, ai quali il Direttore Generale ha partecipato unitamente ai dirigenti coinvolti e con i responsabili amministrativi gestionali delle strutture, come momenti di condivisione delle ragioni sottese al progetto riorganizzativo e di confronto sulle prospettive future. Negli ultimi mesi del 2016 si sono svolti gli incontri con i capi settore e capi ufficio dell'amministrazione generale e con i responsabili amministrativo-gestionali dei dipartimenti e strutture assimilate. Con la ripresa del nuovo anno sono seguiti gli incontri con tutto il personale afferente alle varie aree.

È stata inoltre creata un'apposita sezione all'interno della Intranet di Ateneo denominata "Lavoriamo in Unibo", dedicata ad approfondimenti su tematiche di interesse per la comunità universitaria a cura della Direzione Generale, come strumento di confronto in primis con il personale tecnico-amministrativo e come ulteriore canale comunicativo.

Inoltre alla discussione sulla riforma dello Statuto, in particolare per quanto attiene al rapporto scuole – dipartimenti, stante la conseguente necessità di rivedere il **modello organizzativo a servizio della didattica**, con particolare riguardo all'indicazione politica ricevuta dal Magnifico Rettore di rafforzare il supporto dedicato al corso di studio, è parso necessario immaginare un nuovo modello potenzialmente applicabile in contesti a geometria variabile -che contemplassero o meno la presenza delle singole scuole- e che assicurasse:

- l'individuazione dei contenuti core della didattica (progettazione e programmazione didattica, quality assurance) e dei servizi connessi;
- una maggiore semplificazione delle relazioni e delle procedure;
- una distribuzione del personale in modo più razionale ai fini della sostenibilità, in presenza di un progressivo calo delle risorse umane;
- la focalizzazione dell'attenzione sui corsi di studio, efficace supporto ai medesimi e contestuale razionalizzazione e standardizzazione dei servizi trasversali a più corsi;
- il coordinamento delle risorse e ed erogazione di servizi organizzati per filiere didattiche individuate sulla base di aggregati logistici
- Relativamente all'articolazione organizzativa del personale, sono state individuate le seguenti figure:
 - a supporto del corso di studio: programme coordinator (1 ogni 2 corsi) e manager didattico (1 ogni 4)
 - a servizio di più corsi: risorse trasversali (una ogni 10 corsi circa e comunque non meno di due per aggregato)

- una figura di coordinamento della filiera (1 per filiera didattica) che presidia le modalità operative relative e standardizzazione, favorisce la rete delle relazioni nell'aggregato logistico e con i settori di presidio dell'amministrazione generale.

Dopo la prima definizione teorica del modello, già nell'estate 2016 sono state conteggiate le dotazioni organiche in capo alle vicepresidenze e alle Unità di servizio didattico (USD). Dalle analisi è emerso che le numerosità stimate per la realizzazione del nuovo modello assorbivano solo una parte dell'attuale personale impegnato nelle scuole e nelle USD, anche al netto delle cessazioni previste. La revisione del modello della didattica immaginato risulta quindi poter rispondere non solo agli obiettivi prefissati in relazione alla didattica, ma, liberando risorse a favore di altri ambiti, anche all'obiettivo di razionalizzazione più generale.

Infine, lato Dipartimenti, è stato avviato, in via sperimentale, un progetto di analisi organizzativa finalizzato alla ricerca di nuovi modelli gestionali ed organizzativi a supporto dei processi e dei servizi relativi alla didattica, comuni a più Strutture, così detto "**Progetto Cantieri**". Avviato inizialmente nel mese di marzo, coinvolgendo le realtà di Giurisprudenza e Veterinaria ha poi visto, a partire dal mese di settembre, l'ampliamento dell'analisi sui Dipartimenti di area chimica e di area medica.

L'obiettivo principale riguardava la definizione del dimensionamento ideale dei dipartimenti in termini di FTE (Full Time Equivalent) e quindi la formulazione di una prima proposta di servizi/attività, erogabili centralmente e/o attraverso la costituzione di centri di servizio comuni a più strutture.

I risultati di ciascun dipartimento, in termini di tempo dedicato ai servizi di supporto tecnico e amministrativo contabile da parte di tutto il personale tecnico amministrativo, sono stati comparati tra di loro, attraverso l'individuazione di indicatori di output del servizio erogato o indicatori dimensionali in grado di rappresentare i potenziali utenti del servizio erogato. È stato poi calcolato un dato medio di tutti i dipartimenti per tutti i servizi considerati, che in via provvisoria è stato utilizzato quale riferimento per individuare situazioni di sovra o sotto dimensionamento. Dal mese di settembre fino a fine anno, sono state effettuate poi le interviste ai sei Dipartimenti individuati nella sperimentazione, dalle quali sono emerse delle proposte di servizi/attività, alcune delle quali condivise da tutti i dipartimenti intervistati, che potrebbero essere utilmente svolte fuori dai Dipartimenti attraverso la creazione di centri di servizio comuni o mediante la gestione in amministrazione generale.

In relazione alle priorità derivanti dalle suddette azioni di riorganizzazione, con particolare riferimento agli ambiti attinenti alla semplificazione e alla comunicazione interna, nonché al potenziamento della formazione dei quadri, nel corso del 2016 sono stati avviati diversi progetti formativi.

Innovazioni sul piano contabile e controllo di gestione

Nel corso dell'esercizio 2016 le attività inerenti la gestione contabile dell'Ateneo sono state rivolte, oltre a garantire l'ordinario esercizio delle funzioni istituzionali dell'ateneo, al completamento del passaggio al nuovo sistema di contabilità, con la realizzazione della migrazione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale.

Il processo di cambiamento è stato finalizzato all'adozione del sistema di contabilità e bilancio a base economico-patrimoniale senza compromettere l'ordinario svolgimento delle funzioni istituzionali.

Il bilancio di previsione dell'esercizio 2016, primo bilancio redatto secondo i criteri della contabilità economico-patrimoniale, ha garantito alle strutture di Ateneo la piena operatività fin dall'inizio dell'anno, consentendo l'utilizzo delle risorse comprese nel budget 2016.

In questa ottica è stato redatto il bilancio di previsione 2017, consentendo alle strutture dell'Ateneo di formulare proposte di budget per le risorse assegnate e la maggioranza delle risorse disponibili. Anche la gestione 2017 è stata avviata senza interruzioni o rallentamenti critici.

Nelle ultime settimane dell'esercizio 2016 sono state avviate le operazioni propedeutiche alla chiusura e redazione del primo bilancio d'esercizio in contabilità economico patrimoniale, con specifici interventi di supporto ed affiancamento ai responsabili gestionali ed agli operatori contabili coinvolti delle diverse strutture di Ateneo. La complessità delle attività di chiusura del primo anno di contabilità economico patrimoniale, congiuntamente alle difficoltà di preparazione del primo stato patrimoniale, hanno comportato la necessità di derogare al limite del 30 aprile per l'approvazione definitiva del consuntivo 2016.

In questo ambito si segnalano anche alcuni interventi inquadabili nella politica generale di partecipazione ad enti terzi e si evidenziano in primo luogo quelli effettuati sulle società, in relazione al proseguimento del "Piano operativo di razionalizzazione", approvato dal Consiglio di amministrazione il 23 giugno 2015, in adempimento alla Legge di Stabilità 2015 (Legge 23 dicembre 2014, n 190, commi 611-614) e agli esiti evidenziati nella "Relazione sui risultati conseguiti", approvata dal Consiglio di Amministrazione il 27 aprile 2016.

Infine si è proceduto all'applicazione delle disposizioni del Testo Unico in materia di società partecipate (D. Lgs. 175/2016) e all'attuazione di misure anticipatorie del previsto piano di revisione straordinaria delle partecipazioni, in aggiornamento al piano di razionalizzazione già adottato, per la cui attuazione si sta attendendo il Decreto correttivo ed integrativo di prossima emanazione.

Ricerca e Terza missione

Sono proseguite le azioni di evoluzione, sviluppo e diffusione delle iniziative di protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale. In particolare, 6 nuove privative per varietà vegetali e 24 nuovi depositi di brevetti, con un buon incremento rispetto all'anno precedente. È proseguita l'attività di gestione della proprietà intellettuale nelle forme di ricerca commissionata aziende con un'intensa attività di consulenza e supporto alla negoziazione di oltre 100 casi. L'attività di sfruttamento ha portato a 11 contratti di licenza su titoli di proprietà intellettuale. Dal punto di vista economico - finanziario è da segnalare un notevole incremento delle entrate da contratti di licenza ed in particolare anche di un caso di successo di licenza del marchio di Ateneo. In termini percentuali più della metà dei ritorni economici deriva dal settore delle varietà vegetali. A dicembre 2016, erano 82 i contratti per sfruttamento titoli privativa (brevetti, varietà vegetali, software, logo/dicitura, know-how ecc.) attivi.

Sono stati attratti fondi europei da progetti di ricerca per 15,9 milioni di euro (41 progetti vinti nel 2016). Al 30 maggio 2017, le proposte progettuali invitate alla sottoscrizione

del Grant Agreement (progetti vinti) in questi primi 5 mesi sono 28 per 11,4 milioni di euro di finanziamento.

Si è svolta un'intensa attività di coordinamento del gruppo di lavoro d'Ateneo per l'esercizio di valutazione VQR (Valutazione Qualità della Ricerca) 2011-2014, con il completamento attività richieste da ANVUR entro scadenza stabilite; parallelamente si è portato a regime il nuovo sistema di valutazione interno condotto dalla CVRA (Valutazione Ricerca di Ateneo) con il supporto del settore Monitoraggio e Valutazione della ricerca; inoltre si è gestita l'implementazione e completamento della SUA RD (Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale) 2014 con ottimizzazione dei flussi dati da e verso la VQR e riduzione impatto sui dipartimenti con massimizzazione riutilizzabilità dei dati. È stata inoltre completata la SUA-RD 2014 parte Terza Missione entro la scadenza nazionale. Per conto del Presidio della Qualità di Ateneo, si è lavorato sulla progettazione di una batteria di indicatori per ottimizzare la rendicontazione degli obiettivi del quadro A1 dei dipartimenti in previsione della SUA-RD 2014-2016 e la progettazione di una scheda iniziale descrittiva della missione in ambito terza missione.

Nel 2016 è stato attivato il ciclo XXXII del dottorato, sono state stipulate 6 convenzioni di accreditamento congiunto con università ed enti di ricerca di elevata qualificazione, convenzioni con enti pubblici e privati per il finanziamento di 50 borse di studio e 22 convenzioni di co-tutela interna (a favore di dottorandi iscritti in prima sede a UNIBO) e 17 convenzioni di co-tutela esterna (a favore di dottorandi iscritti presso Atenei esteri). Sono due i corsi di dottorato congiunti attivi finanziati dal Programma Europeo Erasmus Mundus Azione 1 (LAST-JD e SINCHEM). Nel 2016 sono stati attivati 5 corsi di dottorato industriale con imprese impegnate in attività di elevata qualificazione. I dottorandi iscritti nell'a.a. 2016/2017 sono 1.210 (di cui 881 beneficiari di borsa di studio e 203 con forma di sostegno finanziario equivalente alla borsa di studio).

Nel corso del 2016 è stata avviata l'attività di audit su 82 progetti PRIN 2010-2011 e completata la procedura relativa a 12 progetti FIRB Futuro Ricerca e Accordi di Programma. Nel 2016 sono stati resi noti dal Miur gli esiti dei progetti PRIN 2015 presentati (235 progetti coordinati a livello nazionale e circa 500 unità locali con coordinatori nazionali di altri atenei) di cui 72 ammessi al finanziamento (25 coordinati a livello nazionale) con D.D. del 7 novembre 2016 per un importo complessivo di finanziamento Miur pari a 5.700.627 euro. Sempre nel corso del 2016 gli uffici hanno avviato le attività propedeutiche alla predisposizione e gestione del Programma Alma Idea –Finanziamenti a supporto della Ricerca di Base e Alma Attrezzature con relative delibere degli organi accademici. È stata inoltre supportata la presentazione delle richieste di finanziamento per le iniziative Joint Programming Initiatives ed Eranet. In particolare sono state presentate 15 proposte e contemporaneamente è stato fornito supporto alla gestione di 14 progetti in corso.

È stata completata un'analisi di dettaglio di mappatura dei processi amministrativo contabile della struttura amministrativa a supporto dei CIRI (Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale) con descrizione degli attori interni ed esterni, il calcolo degli FTE (tempo persona) teorici e assegnati e una rendicontazione quantitativa del carico delle principali

attività contabili-amministrative. Sulla base delle criticità rilevate sono state infine proposte delle azioni di miglioramento. È da segnalare, che a parità di risorse impegnate è stata gestita una massa di domande di progetti mai gestita precedentemente (89 su bandi "laboratori", oltre 60 su bandi imprese e oltre 40 progetti su PSR – Piani di Sviluppo Regionale) ed è in fase di gestione una massa di oltre 13 milioni di euro dei progetti laboratori vinti.

Nel 2016 è stata completata un'attività di benchmarking a livello nazionale e internazionale sia delle linee guida e regolamenti spin-off che delle strutture di incubazione. Una particolare attenzione è stata posta sulla possibilità di allargamento di attività e servizi a favore degli studenti per migliorare le loro competenze (cfr. attività legate alla formazione orizzontale per gli studenti di dottorato e l'erogazione del percorso formativo PDAI – Programma di Accensione imprenditoriale) che supporto per l'attivazione di nuove imprese. È iniziata inoltre un'intesa attività di contatti con investitori istituzionali e privati al fine di reperire supporto finanziario per la fase di avvio delle nuove imprese spin-off (per esempio accordo con Invitalia Ventures).

Didattica

Nel corso del 2016 nell'ambito della didattica e dei relativi servizi ci si è proposti di lavorare in maniera particolarmente mirata ai seguenti obiettivi:

1. migliorare i processi di progettazione e programmazione dell'offerta formativa favorendo una più responsabile partecipazione a tali processi da parte di tutti gli attori coinvolti;
2. promuovere una maggiore condivisione e una rinnovata consapevolezza relativamente a presupposti e strumenti necessari per assicurare la qualità della didattica dell'Ateneo;
3. favorire l'implementazione di servizi formativi stabili per sviluppare competenze imprenditoriali che completino la formazione disciplinare di studenti e laureati dell'Ateneo, sfruttando da un lato la grande opportunità formativa che un Ateneo come l'Alma Mater può offrire, dall'altro favorendo la partecipazione in prima persona degli stessi studenti e neo laureati ai processi formativi e allo sviluppo di iniziative connesse a tali processi.

1. Migliorare i processi di progettazione e programmazione dell'offerta formativa

Nell'ambito del processo che annualmente consente l'attivazione dei corsi di studio dell'Ateneo intervengono molteplici attori le cui funzioni e responsabilità devono essere necessariamente coordinate.

Tale coordinamento non è affatto scontato in un contesto di molteplici relazioni come quello derivato dalla riforma statutaria del 2012 ai sensi della legge 240/2010. Si è infatti passati da un modello didattico tutto sommato semplice, basato su corsi prevalentemente appartenenti a singole facoltà, ad un assetto nel quale i corsi sono prevalentemente interdipartimentali e richiedono un modello di gestione a rete più complesso, anche in relazione all'articolazione multicampus dell'Ateneo. Dopo i primi anni di implementazione della riforma e delle fisiologiche sperimentazioni organizzative che ne sono derivate, si è ritenuto opportuno intervenire con alcuni correttivi. In particolare:

- Sono state riscritte le linee di indirizzo organizzativo per l'attivazione dell'offerta formativa (nel caso specifico per l'a.a. 2017-18).

- Da gennaio a luglio 2016 si sono succeduti gruppi di analisi che hanno rivisto ogni attività del processo, facendo emergere le differenze di prassi fra le diverse strutture di coordinamento e condividendo alcune revisioni standard finalizzate alla semplificazione del rapporto decisionale e operativo fra corsi di studio, dipartimenti e scuola, con particolare attenzione alle relazioni multicampus.
- È stato anticipato a monte del processo un “tavolo di concertazione” --informale ma necessariamente previsto-- fra le strutture che insistono sui medesimi corsi di studio (tendenzialmente per ogni scuola), per valutare la coerenza complessiva dell’offerta formativa proposta e i vincoli di sostenibilità di tale offerta.

2. Lavorare in qualità nel progettare e sviluppare l’offerta formativa

Nell’ambito del sistema di valutazione nazionale degli atenei da parte dell’Agenzia Nazionale (ANVUR) una parte molto consistente è dedicata all’offerta formativa. A fine 2017 è prevista per l’Ateneo la valutazione per l’accreditamento. Nel corso del 2016 sono quindi iniziate varie attività finalizzate all’accreditamento, ma soprattutto destinate a trasformare questo appuntamento in un’occasione di crescita per l’Ateneo nel processo di qualità.

3. Favorire l’implementazione di servizi formativi stabili per sviluppare competenze imprenditoriali

In coerenza con il piano strategico d’Ateneo e secondo quanto ribadito nell’agenda delle Nazioni Unite che vede la centralità della formazione come uno dei diciassette punti forti per il prossimo quindicennio nello sviluppo di ogni paese, nel corso del 2016 si è inteso caratterizzare il percorso formativo degli studenti dell’Ateneo qualificandolo anche con competenze che sviluppino l’imprenditorialità di laureandi e laureati, non solo come elemento che favorisce il placement allargando la sfera delle opportunità lavorative, ma anche come arricchimento del bagaglio formativo individuale attraverso esperienze collettive. In particolare, attraverso un progetto sviluppato insieme a studenti dell’Alma Mater viene sollecitata periodicamente la proposizione di idee per progetti da realizzare in team attraverso una call rivolta agli studenti. Vengono poi selezionate le idee ritenute più significative. Il team non è proposto a priori, ma si realizza attraverso un momento ufficiale d’ateneo (evento Start Up Day), nel corso del quale i proponenti delle idee selezionate (startupper) incontrano altri studenti (players) che possiedano le competenze (che il player cerca ad integrazione delle proprie) per realizzare l’idea. Naturalmente nei mesi precedenti l’evento vi è un consistente lavoro di preparazione per favorire la presentazione di idee che rispondano alla call e per individuare soggetti potenziali players. Lo start up day è nato per la prima volta nel 2015 come evento spot, ma l’esperienza si è rivelata talmente positiva che si è poi di consolidarla a regime e nel 2016 si è svolta la seconda edizione. Nel medesimo contesto dell’evento i gruppi possono incontrare soggetti del mondo produttivo in grado di supportare concretamente la realizzazione dei progetti. Nei mesi successivi allo start up day si lavora poi per favorire il consolidamento dei team e supportarli con adeguati strumenti formativi di tipo imprenditoriale (servizio di accensione). Il Programma di Accensione, che si svolge gratuitamente e con continuità durante tutto l’anno, è il primo interlocutore per startupper e player nella loro fase iniziale. Fornisce formazione, anche attraverso collaborazioni con altri soggetti del territorio, su temi legati al marketing ma anche e soprattutto sul Team building, per apprendere le basi metodologiche del lavoro di gruppo e del project management. Il

Programma di accensione, infine, per i team che raggiungono un migliore livello di maturazione favorisce il contatto con l'ecosistema startup del territorio.

Con questi servizi quindi si raggiunge un duplice obiettivo: sia favorire l'acquisizione di abilità allo sviluppo delle idee, al lavoro di gruppo, alla creazione del gruppo stesso, alla relazionalità, al project management, sia sviluppare un percorso di avvio all'imprenditorialità che utilizzi le competenze in oggetto per favorire i primi passi di tale percorso.

Internazionalizzazione

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

Il risultato di queste azioni ha portato ad un incremento dei progetti di circa il 25% con una percentuale di approvazione del 24%, leggermente superiore a quella del programma, in generale (attorno al 20%). La percentuale di incremento dei fondi è stata di circa il 12%, considerando anche solo i progetti di mobilità.

Un ulteriore obiettivo è stato quello di potenziare le attività di rilevazione della customer satisfaction degli studenti internazionali e la conseguente messa in atto di attività di miglioramento dei servizi. Attraverso l'analisi dei risultati dei questionari "international student barometer" e dei questionari somministrati dai campus agli studenti sono stati individuati come ambiti di miglioramento i servizi di ricerca alloggio e in generale i servizi relativi all'accoglienza, oltre che le competenze di "academic English" dei docenti che insegnano nei corsi internazionali. Sono state quindi messe in atto alcune azioni quali la negoziazione di accordi con 3 piattaforme on line di ricerca alloggio che prevedono un controllo di qualità da parte del fornitore del servizio e uno sconto sulle tariffe di utilizzo del servizio da parte degli studenti dell'Ateneo (per Bologna). Nei Campus sono stati organizzati eventi rivolti agli studenti stranieri e alle matricole per presentare servizi offerti dalla città, sono stati costituiti appositi international desk e sono state previste iniziative per il consolidamento delle conoscenze linguistiche di base della lingua italiana e della lingua inglese.

Sul versante dell'internazionalizzazione si segnala infine che è stato promosso e coordinato un progetto di riorganizzazione della sede Unibo a Buenos Aires, supportando le decisioni della governance. Nel corso dei mesi di giugno e luglio 2016 gli Organi Accademici hanno approvato una revisione del regolamento di funzionamento della sede argentina, prevedendo una soluzione organizzativa che vede il coinvolgimento della Fondazione Alma Mater (FAM), quale organismo strumentale dell'Università di Bologna, con l'apertura in Argentina di una sua sede per la gestione dei rapporti giuridici ed economici necessari alle attività di competenza della sede.

Processi di informatizzazione e innovazione

Piano di semplificazioni per i dipartimenti:

Nell'ambito delle attività del tavolo delle semplificazioni che ha perseguito l'obiettivo di analizzare i processi dei dipartimenti e di individuare gli interventi di dematerializzazione volti a snellire le attività delle strutture, sono stati individuati i primi processi da informatizzare ed è stata avviata la realizzazione di quelle soluzioni applicative che potessero liberare ore uomo e ridurre i costi di gestione. In particolare ci si è concentrati sui processi di gestione della telefonia mobile, con la realizzazione di un applicativo entrato in produzione agli inizi di novembre su tutto l'Ateneo, sui processi legati alla mobilità dei docenti, e in particolare i visiting professor, per cui è stata predisposta un'applicazione che è entrata in sperimentazione sui dipartimenti che hanno partecipato al tavolo delle semplificazioni sempre nel mese di novembre.

Un ulteriore filone di evoluzione che è stato individuato è quello della gestione convegni, su cui è stato avviato lo sviluppo di un applicativo orientato a gestire tutti i servizi connessi. È importante segnalare che su questi due ultimi ambiti si è operato in modo da costituire una banca dati utile ad alimentare le campagne di rilevazione nazionali (SUA-RD) senza la necessità di richiedere dati alle strutture. Nello stesso periodo è stata anche avviata la sperimentazione, su due dipartimenti e su due aree, di un nuovo applicativo per la gestione online delle missioni, sviluppato dal CINECA in stretta collaborazione con l'Ateneo, che ha contribuito alla definizione delle specifiche e alla messa a punto, in modo da garantire la stretta integrazione con il sistema contabile U-GOV.

Progetti ICT:

Il 2016 ha visto l'avvio e la realizzazione di una serie di importanti progetti in ambito ICT.

Nel mese di maggio il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'avvio di un piano, di durata triennale, per la sostituzione dell'intera infrastruttura di telefonia fissa con un sistema VOIP basato su tecnologia Open Source, avviato a partire dall'inizio di luglio. L'obiettivo è stato quello di arrivare ad una gestione più efficiente ed economica del sistema di telefonia, eliminando la necessità di mantenere una doppia infrastruttura (rete dati e telefonia) e i relativi costi. A regime inoltre il sistema di telefonia non richiederà più la stipula di un contratto di manutenzione per le centrali, che saranno semplicemente software residenti su server dell'Ateneo. In occasione dell'inizio del nuovo anno accademico, è stata avviata la rilevazione per via telematica (con smartphone) dei questionari di valutazione della didattica da parte degli studenti, con una prima fase sperimentale che ha visto la compilazione con questa modalità di circa un quinto dei questionari. Contemporaneamente si è provveduto a garantire la copertura WiFi delle aule coinvolte. Il passaggio ad una modalità di compilazione telematica ha eliminato il lungo e oneroso processo di lettura ottica dei questionari cartacei e la relativa elaborazione dei risultati consentendo una significativa riduzione dei tempi necessari per disporre dei risultati. Nel contempo il processo ha garantito un'elevata qualità complessiva del dato rilevato, con un miglioramento nella precisione della rilevazione.

Nello stesso periodo è stata inoltre portata avanti la sperimentazione di un nuovo sistema di firma digitale che, abbandonando l'uso delle smart-card, ha rappresentato una notevole semplificazione e ha posto le basi per l'estensione degli interventi di dematerializzazione dei processi.

Il nuovo sistema garantisce inoltre un elevato grado di compatibilità con un'ampia gamma di dispositivi e di sistemi operativi e, grazie anche all'eliminazione dei dispositivi di lettura delle smart-card, ridurrà i tempi e i costi di assistenza agli utenti.

In questo ambito segnaliamo anche il progetto di dematerializzazione dell'intero processo di gestione dei docenti a contratto, dalla pubblicazione dei bandi fino alla stipula con firma digitale dei contratti di insegnamento.

Anche in questo caso si tratta di una notevole semplificazione, legata oltretutto ad un processo con un'elevata numerosità di utenti (diverse migliaia) e con un elevato onere per gli uffici. La gestione online delle candidature, oltre a costituire una semplificazione, è anche un elemento di grande trasparenza, particolarmente apprezzabile nell'ambito delle misure anticorruzione. Viene meno anche la necessità di tenere aperto uno sportello per la stipula dei contratti da parte dei docenti incaricati, dal momento che questa viene fatta interamente online.

Piano edilizio e sostenibilità ambientale

All'interno del Piano programmatico del Mandato Rettorale si è dato corso ad una revisione dell'intero piano edilizio di Ateneo. Sono stati rivisti gli interventi, riprogrammati e integrati con le nuove realizzazioni ipotizzate, studiandone le ricadute sul bilancio di Ateneo e le modalità di finanziamento. Il risultato di questo lavoro ha avuto come output significativi l'approvazione della Programmazione Triennale delle Opere nella seduta del Consiglio di Amministrazione di dicembre e la pubblicazione di un apposito volume, denominato "Edilizia e Sostenibilità -2016-2021" avvenuto sempre nel dicembre 2016 con annessa presentazione pubblica nell'aula absidale di Santa Lucia.

Sul versante Sostenibilità si è investito molto sulla parte progettuale inserendo, all'interno del predetto volume, anche la presentazione delle linee di azione del Progetto Multicampus Sostenibile che rappresenta il contenitore per la maggior parte delle azioni progettuali tematiche in corso.

Di grande impatto è stata anche l'organizzazione di un sistema coordinato di eventi sul tema della sostenibilità nel mese di ottobre 2016 che ha comportato una giornata di presentazione del progetto Multicampus Sostenibile alla presenza del Ministro dell'Ambiente, un convegno monografico ad Imola ed una presentazione finale alla Fiera internazionale EcoMondo a Rimini.

L'Università di Bologna ha introdotto la sostenibilità tra le strategie di Ateneo e avendo una ricaduta regionale grazie al suo assetto distribuito su più Distretti Territoriali e alla sua diffusione in ulteriori altri contesti cittadini, da tempo promuove e consolida l'adozione di principi di sostenibilità nello svolgimento delle sue funzioni e attività. L'Alma Mater ha infatti adottato già dal 2013 un Piano della Sostenibilità Ambientale di valenza triennale, un documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo in materia di sostenibilità. L'Università di Bologna è pertanto impegnata a promuovere strategie innovative volte ad armonizzare il rapporto tra persone, spazi e ambiente.

Seguendo questa strategia, si segnala sul 2016 in particolare il piano per l'arredo e l'allestimento delle aree esterne dei grandi plessi edilizi universitari, rientrando tra le linee di azione del Progetto Multicampus sostenibile, prima misura del "Progetto Aree verdi", progetto che intende trasformare tali aree da luoghi anonimi di semplice passaggio a nuovi

spazi dove svolgere attività a corredo di quelle primarie istituzionali proprie degli ambienti interni. Il Piano per l'arredo e l'allestimento delle aree esterne dei grandi plessi edilizi universitari ha perseguito l'obiettivo di riqualificare le grandi aree esterne universitarie favorendo l'accoglienza e la socializzazione, il potenziamento del verde e la fruibilità del luogo e quindi migliorando la qualità della vita negli spazi universitari. Particolare rilevanza assumono quindi gli elementi di progetto presentati nel piano: la componente verde che viene elevata a servizio alla persona, abbandonando la visione esclusiva dello stesso come componente passiva del tessuto urbano, elemento estetico di decoro e arredo; la segnaletica, quale elemento necessario per migliorare l'accoglienza e la fruibilità dei luoghi; la linea di arredi esterni, individuata al fine di consolidare il senso di appartenenza alla comunità universitaria e dare maggiore riconoscibilità ai luoghi dell'Ateneo anche ai suoi diversi utenti e alla cittadinanza.

Il Piano per l'arredo e l'allestimento delle aree esterne dei grandi plessi universitari hanno accompagnato misure di riqualificazione degli impianti sportivi esistenti, tutte azioni volte a migliorare il benessere di chi vive gli spazi universitari. Con l'obiettivo di favorire la pratica dell'attività fisica, gli interventi volti al rilancio delle infrastrutture sportive nei luoghi universitari rientrano nelle linee di azione del Progetto Multicampus Sostenibile, quale misura volta a offrire servizi e opportunità per diffondere una maggiore consapevolezza e promuovere stili di vita sempre più responsabili.

Trasparenza e anticorruzione

Il 2016 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, l'implementazione di alcuni processi interni.

È stato disegnato un nuovo assetto organizzativo finalizzato ad assicurare un maggiore raccordo e coordinamento in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e ad affrontare le innovazioni della recente riforma nazionale, in particolare in tema di "Foia" (Freedom of Information Act) che consente l'accesso a chiunque a informazioni, dati, atti detenuti dalle pubbliche amministrazioni.

In un'ottica di legame fra prevenzione della corruzione e obiettivi strategici e dirigenziali, è stata progettata e avviata l'analisi più dettagliata dei processi di ateneo per migliorare la conoscenza del contesto, dell'assetto delle responsabilità e individuare i rischi e conseguenti misure di prevenzione.

In materia di Incarichi dirigenziali/ incompatibilità/inconferibilità è stato avviato un maggiore coordinamento sulla tematica, in particolare volto a definire i profili applicativi relativi al personale dirigente e alle figure equiparate.

Raggiungimento degli obiettivi operativi

Come per gli anni precedenti è stata garantita particolare attenzione al monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno. Nel mese di luglio 2016 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 28 obiettivi, di cui 12 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 sui 9 obiettivi e ha sostituito un obiettivo 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 2016 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. Nella Tabella 7 è inserito per soglia di raggiungimento il relativo numero degli obiettivi dirigenziali 2016.

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	18
95%	5
85%	2
75%	1
60%	1
50% - raggiunto	1
Totale	28

Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Trend raggiungimento obiettivi operativi 2010-2016

Nella Figura 2 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2010-2016, 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.

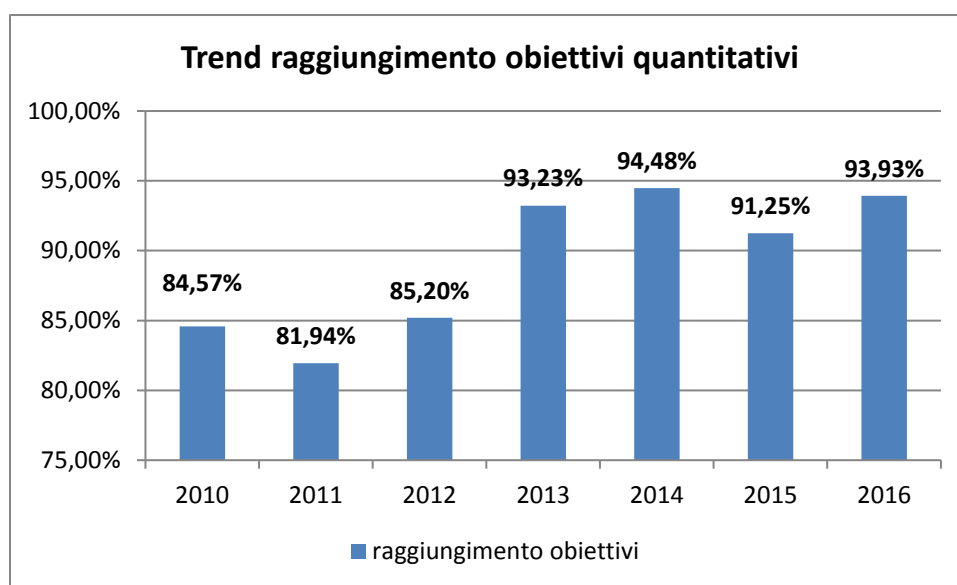


Figura 2: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2016

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.

Anche gli obiettivi del piano direzionale 2016 hanno perseguito:

- la direzione della semplificazione e razionalizzazione

(es. la dematerializzazione della gestione dei docenti a contratto e dei fascicoli del personale, l'adozione di un modulo di missioni web)

- ma contemporaneamente le aree dirigenziali hanno lavorato su ambiti anche innovativi (es. l'ambito degli spin-off, delle start-up e del supporto all'imprenditorialità, l'ambito dei CIRI e dei tecnopoli, ma anche il piano di sviluppo dell'edilizia sportiva universitaria, il piano di interventi per l'arredo e l'allestimento delle aree esterne dei grandi plessi edilizi)

- nonché di miglioramento continuo (es. la revisione del processo di progettazione e programmazione didattica per semplificare la filiera decisionale, la realizzazione della nuova pianificazione strategica in linea con i nuovi indirizzi politici e le linee guida ANVUR, il miglioramento del controllo ai fini della prevenzione della corruzione e della maggiore trasparenza)

- e di assestamento (es. il completamento del passaggio alla contabilità economico patrimoniale).

2.4 Obiettivi individuali

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:

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

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

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

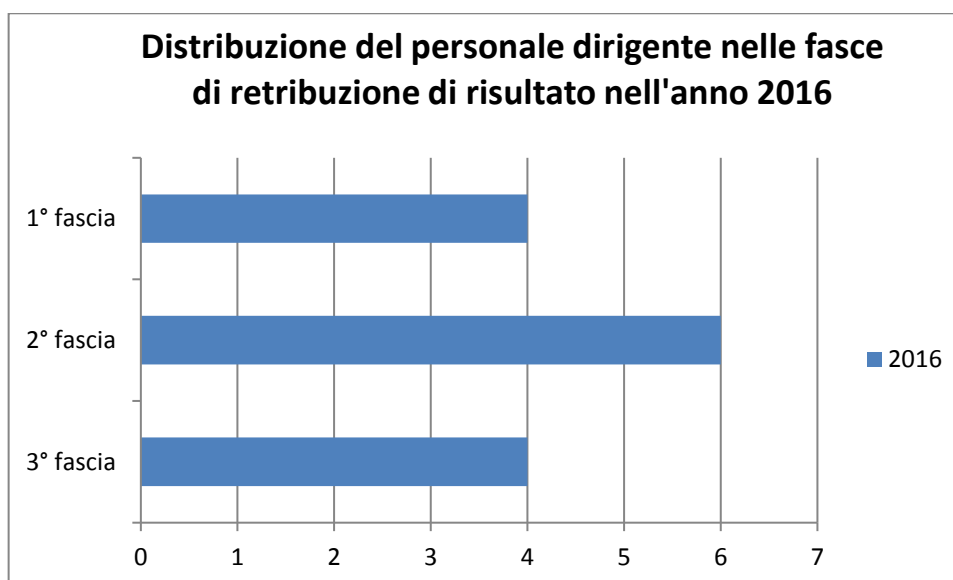


Figura 3: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2016

Trend valutazione personale dirigente 2010-2016

Nella Figura 4 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2010-2016.

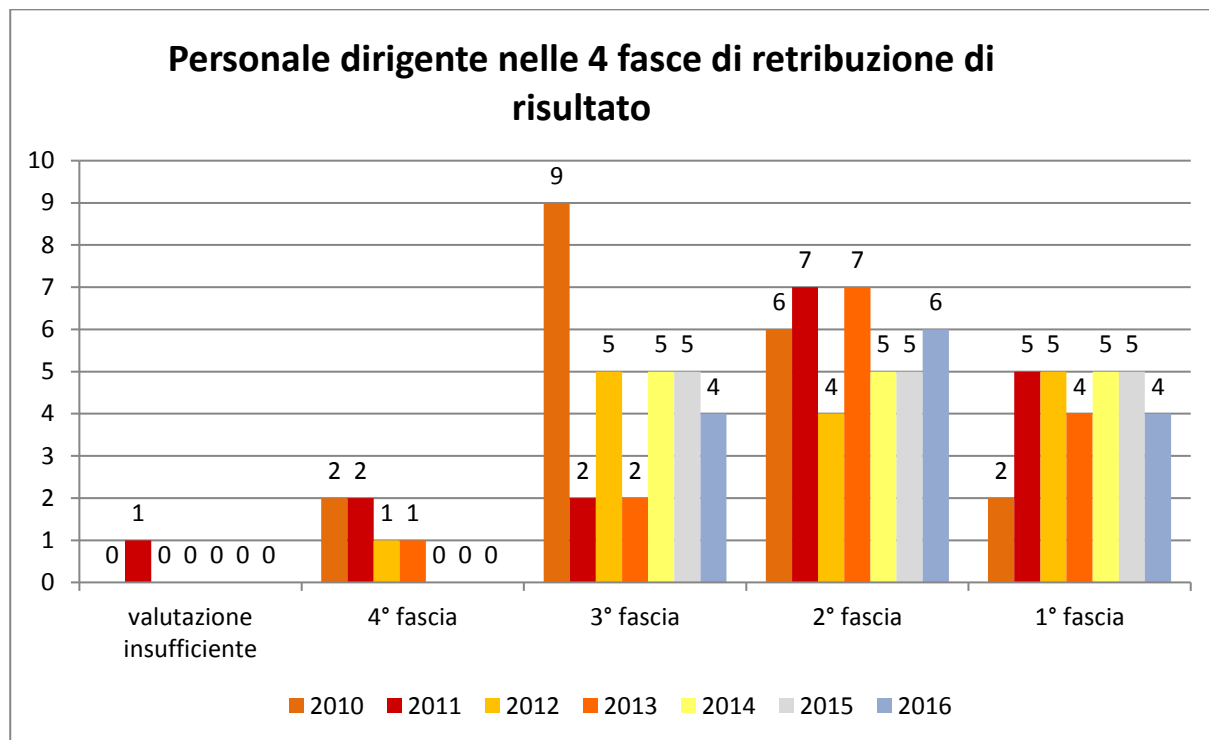


Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2016

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'assegnazione del FFO 2016 di UNIBO risulta in calo rispetto al 2015 confermando la tendenza in atto dall'anno di introduzione del costo standard nel riparto FFO (2014), principale elemento penalizzante per l'Ateneo. La somma di quota base, quota premiale, intervento perequativo del 2016 è di 377,6 milioni di euro, rispetto ai 380 milioni del 2015 il calo è stato dello 0,62%. Come accade dal 2013 (anno di introduzione della VQR nei meccanismi di riparto del FFO) anche nel 2016 l'assegnazione complessiva di UNIBO in quota premiale è la maggiore tra tutti gli atenei. Il peso di UNIBO nella quota premiale risale al 6,95% rispetto al 6,81% del 2015.

Prima di analizzare gli altri dati contabili è opportuno precisare che Il Bilancio di Esercizio 2016 costituisce il primo bilancio redatto secondo i criteri della contabilità economico patrimoniale. Il processo contabile di consuntivazione 2016 completa il passaggio al nuovo sistema di contabilità, insieme alle operazioni di migrazione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico patrimoniale e alla redazione dello Stato Patrimoniale iniziale 2016.

Nel complesso vi è stata una diffusa difficoltà ad effettuare le operazioni necessarie nei termini previsti dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC) soprattutto alla luce della complessità dell'Ateneo e della delicatezza delle operazioni di passaggio alla nuova contabilità. Le operazioni propedeutiche alla chiusura del Bilancio di Esercizio 2016 stanno dunque avvenendo con tempi superiori al limite del 30 aprile, termine ordinario previsto dal vigente Regolamento (art. 47 comma 3).

In considerazione della straordinarietà del contesto in cui si sta operando quest'anno, il Consiglio di Amministrazione ad aprile 2017 ha previsto una deroga all'approvazione del Bilancio di Esercizio 2016, spostando al 31 luglio 2017 la data entro cui arrivare all'approvazione finale.

Pertanto si presentano di seguito dati di preconsuntivo

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

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II livello)	Spese 2016 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	239.022.129
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	42.214.124
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	229.640.150
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	73.503
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	9.471.387
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	350.372
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	120.935.921
TOTALE			641.707.586

Tabella 8: Composizione delle spese per missioni e programmi.

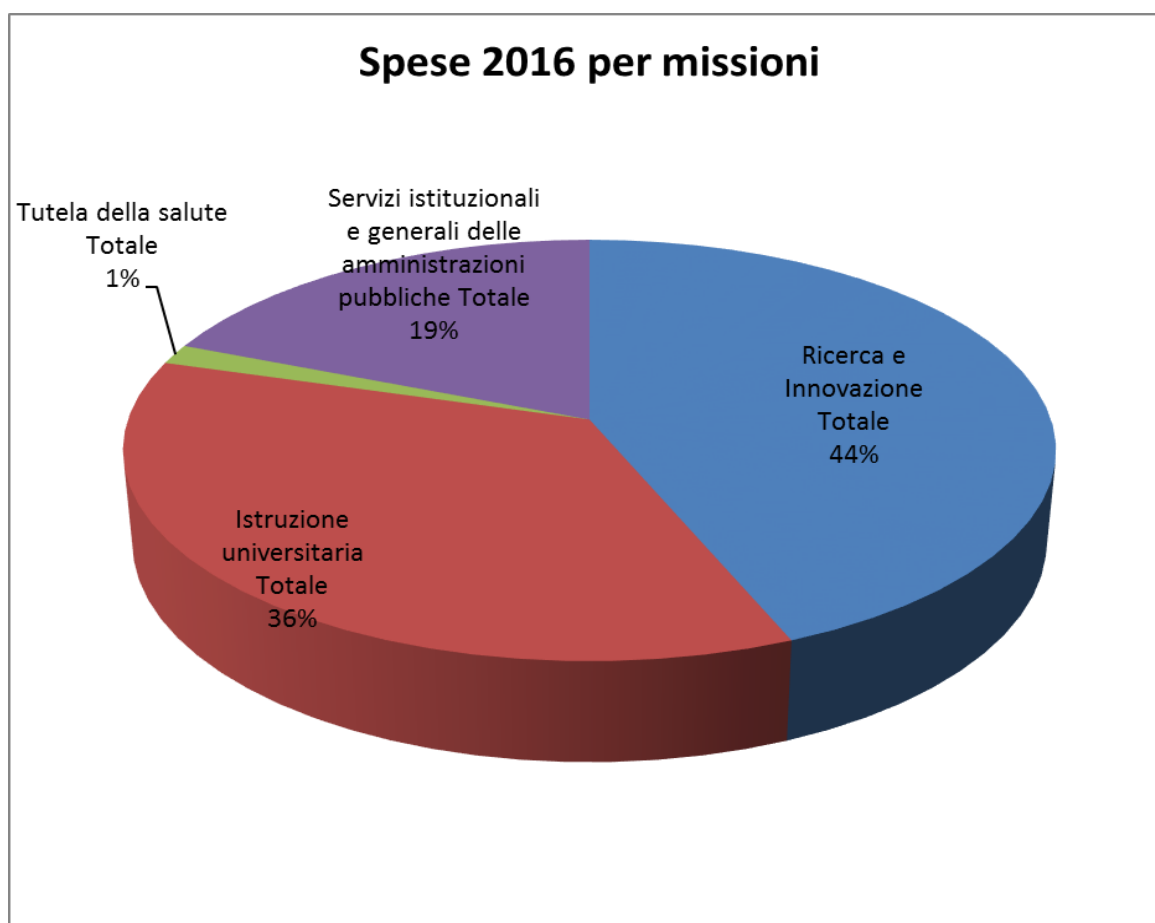


Figura 5: Composizione delle spese 2016 per missioni

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

- Indicatore Spese di personale¹⁰
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
65.69%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, quarto indice migliore fra i mega atenei dietro alle Università di Milano, Torino e Padova.
- Indicatore Indebitamento¹⁰
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
1.02%, entro il limite del 15% previsto dal Dlgs 49/2012;
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF¹⁰
 $0,82 \cdot (\text{Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento})$
1.22, superiore al limite di 1 previsto dall'Anvur, secondo indice migliore fra i mega atenei dietro all'Università di Milano.

¹⁰ Esercizio finanziario 2015. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2016.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.2) **“Bilancio di genere 2016 – 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 2017	Aprile 2017	Maggio 2017	Giugno/ Luglio 2017
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 9: 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 di base, di una o più azioni. Tali azioni hanno rappresentato, per la Direzione Generale un utile punto di partenza per l'assegnazione degli obiettivi operativi ai Dirigenti.
- punti di debolezza: l'avvio sperimentale di un ulteriore ramo della pianificazione strategica relativo alla Terza missione ha evidenziato delle lacune metodologiche nella definizione degli indicatori e delle basi informative a supporto. Ciò ha comportato la necessità di definire diversi indicatori qualitativi basati sulla rendicontazione delle attività svolte.

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: Solo a partire dal budget 2017 è stato avviato in maniera sperimentale un collegamento puntuale tra programmazione economica e azioni strategiche. Tuttavia tale collegamento, anche in virtù del fatto che l'introduzione del nuovo sistema contabile ha spostato l'attenzione sugli aspetti prettamente contabili, deve entrare ancora pienamente a regime.

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.

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico

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

6.2 ALLEGATO 2: Bilancio di genere 2016 – Università di Bologna

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

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Posizionamento Ateneo di Bologna nei principali Ranking nazionali/internazionali	9
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca	16
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione	18
Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione	22
Tabella 5: Obiettivi strategici Area Piano direzionale	24
Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2016	33
Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	47
Tabella 8: Composizione delle spese per missioni e programmi	52
Tabella 9: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	55

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Albero della Performance	14
Figura 2: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2010-2016.....	48
Figura 3: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2016	49
Figura 4: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2010-2016.....	50
Figura 5: Composizione delle spese 2016 per missioni	52