

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

---

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019

---

Approvata con delibera del CA del 30.06.2020



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2020

## **SOMMARIO**

<b>PRESENTAZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER</b>	
<b>ESTERNI</b> .....	<b>7</b>
1.1 Il contesto di riferimento .....	7
1.2 L'Ateneo .....	8
1.3 I risultati raggiunti .....	8
1.4 Risorse dedicate .....	11
<b>2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> .....	<b>12</b>
2.1 Albero della performance .....	12
2.2 Obiettivi strategici .....	14
2.2.1 Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance	14
2.2.2 Analisi degli scostamenti .....	19
2.3 Obiettivi e piani operativi .....	31
2.3.1 Monitoraggio intermedio e rendicontazione finale degli obiettivi dirigenziali e altre attività dell'amministrazione .....	32
2.3.2 Raggiungimento degli obiettivi operativi .....	35
2.3.3 Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione .....	35
2.4 Obiettivi individuali .....	37
2.4.1 Il Direttore Generale .....	37
2.4.2 I Dirigenti .....	38
2.4.3 Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (vigente) .....	41
2.4.4 Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e Lettori a Contratto .....	44
<b>3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b> .....	<b>45</b>
<b>4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE</b> .....	<b>49</b>
<b>5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b> .....	<b>50</b>
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	50
<b>6 ALLEGATI TECNICI</b> .....	<b>51</b>
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico .....	51
6.2 ALLEGATO 2: Risultati raggiunti dalle aree dirigenziali rispetto agli obiettivi del Piano Integrato .....	51
6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2019 – Università di Bologna .....	51
<b>INDICE DELLE TABELLE:</b> .....	<b>52</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE:</b> .....	<b>52</b>



## PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2019 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto D.lgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2019, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2019-2021, così come previsto dal D.lgs 150/2009; tale D.lgs al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate dalle pubbliche amministrazioni, invita queste ultime a dare piena attuazione al ciclo di gestione della performance (art.4). In particolare, tale ciclo si sviluppa sulla base dei seguenti passi:

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

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

In particolare, vengono individuati:

- Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: è il documento in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intende adottare – come definito nell'art.7. Il documento è aggiornato con cadenza annuale.
- il “Piano della Performance”, ora Piano integrato: è l'ambito in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire – come definito nell'art.10. Il documento è adottato con cadenza annuale.
- la “Relazione sulla performance”: è il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti – come definito nell'art.10. Il documento è adottato con cadenza annuale.

La competenza relativa alla valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca assegnata dal D.lgs 150/2009 alla CIVIT (oggi ANAC), a seguito di quanto previsto dall'art. 60 del D.l. 21 giugno 2013 n. 69, convertito con la legge 9 agosto 2013 n. 98 «Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia», è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Con il D.lgs 74/2017 recanti modifiche al D.lgs 150/2009 le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance delle università sono attribuite in via definitiva all'ANVUR nel rispetto dei principi contenuti nel decreto. Il D.lgs 74/2017 ha previsto inoltre che la Relazione sulla Performance deve essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione entro il 30 giugno.

Nel mese di luglio 2015 L'ANVUR ha emanato le prime Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane con efficacia a partire dal 2016. Successivamente nel mese di dicembre 2017 l'ANVUR ha emesso la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 in cui dichiara che le linee guida del 2015, che rimangono in vigore, sono arricchite da alcune puntualizzazioni presenti nel documento stesso in ottemperanza al decreto legislativo 74/2017. In particolare, il nuovo art.5 d.lgs. n.150/2009 prevede l'introduzione di "obiettivi generali" che identificano le priorità strategiche mediante "linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri", da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione. In assenza degli "obiettivi generali" le università sono invitate a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale). Nel gennaio 2019, nuove linee guida di ANVUR hanno ribadito l'importanza dell'integrazione di tutti i documenti strategici e di rendicontazione dell'Ateneo compresi quelli economico-finanziari. L'Ateneo già dai primi Piani ha proceduto all'integrazione della pianificazione strategica delle aree ricerca, formazione e terza missione nell'Albero della Performance (si veda paragrafo 2.1). Mentre dal Piano integrato 2019-2020 ha iniziato in via sperimentale a collegare puntualmente gli obiettivi al budget.

L'Ateneo nel mese di giugno 2019 ha adottato il nuovo Piano Strategico 2019-2021, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo e redatto in ottemperanza all'art. 1-ter della Legge 43/2005 e copre un orizzonte temporale triennale coerente con quello previsto dalle Linee generali di indirizzo del MIUR (DM 989/2019). Il Piano integrato mutua gli obiettivi dal Piano Strategico integrandoli con le dimensioni degli obiettivi strategici del "Piano Direzionale" e presenta gli obiettivi operativi (obiettivi dirigenziali) che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Questa Relazione, rendicontando i risultati del 2019, rappresenta il primo anno di monitoraggio del Piano Strategico 2019-2021.

I profondi mutamenti del contesto socio-economico avvenuti nel primo semestre 2020 in conseguenza della pandemia Covid19 imporranno all'Ateneo nel secondo semestre 2020 una revisione degli obiettivi e dei relativi indicatori di monitoraggio.

# 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

La riduzione del FFO, unitamente alla ripresa della dinamica salariale del personale docente e tecnico amministrativo, rappresentano un passaggio delicato per la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo. A tale contesto si aggiunge l'evoluzione della riforma relativa alla contribuzione studentesca, che ha visto per Bologna un ampliamento significativo della "no tax area" ed una ridefinizione complessiva di tutto il sistema.

Per quanto riguarda le attività di ricerca e formazione, i fattori che hanno condizionato l'azione amministrativa per il 2019 sono stati l'avvio del Progetto di internazionalizzazione "UNA EUROPA", che vedrà anche un importante coinvolgimento della componente amministrativa, e l'avvio della progettazione di due nuovi corsi di Medicina nella Romagna con l'interlocuzione con gli enti finanziatori.

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

Nel 2019 l'Ateneo ha proseguito le attività di coordinamento sul bando MISE relativo ai **Centri di Competenza** per avviare l'operatività del Consorzio BI-REX, che raggruppa in un partenariato pubblico-privato 57 attori tra Università, Centri di Ricerca e Imprese. BI-REX è di servizio alle imprese di tutta Italia, garantendo loro formazione, consulenza e orientamento nell'adozione di tecnologie abilitanti su connettività, automazione, manifattura avanzata e big data.

### 1.2 L'Ateneo

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/chissiamo/bilancio-sociale/>; Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento delle competenze.

### 1.3 I risultati raggiunti

La qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica dell'Ateneo di Bologna è testimoniata dall'ottima collocazione anche nel 2019 fra gli atenei italiani nella distribuzione della quota premiale Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) sia per la parte Ricerca (secondo posto), valutando insieme l'indicatore della qualità della ricerca su tutto l'ateneo che quello della qualità della produzione scientifica dei "neoassunti", sia per la distribuzione complessiva (secondo posto).

A partire dal 2015 la quota FFO destinata a Bologna è in calo. Ciò è principalmente effetto dell'applicazione del principio del costo standard. Su tale voce del finanziamento l'Ateneo registra un'incidenza sensibilmente inferiore rispetto al peso storico. Il calo del finanziamento dal 2014 al 2019 è stato del -5,9% a fronte di un calo delle risorse destinate a tutti gli Atenei del -1,3%. Il cambio dei criteri della parte premiale del FFO ha inoltre comportato, dal 2017, un calo per Bologna anche in tale ambito, passando dal 7,18% del 2014 al 6,14% del 2019.

A controbilanciare una quota premiale del FFO più orientata a premiare il miglioramento, sono stati individuati 180 dipartimenti eccellenti in tutta Italia che si spartiranno un budget annuale di 271 milioni. L'Università di Bologna figura in questo elenco con 28 dipartimenti su 33, 14 dei quali classificati "eccellenti".

L'Ateneo ha così ottenuto un finanziamento complessivo di 113,8 milioni di euro, distribuiti nell'arco di cinque anni a partire dal 2018. I fondi sono destinati a rafforzare e valorizzare



l'eccellenza della ricerca, con investimenti in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche di alta qualificazione.

Dipartimento	2019	Totale 5 anni
Architettura - DA	1.327.160	6.635.800
Chimica G.Ciamician - CHIM	1.731.295	8.656.475
Filologia classica e Italianistica - FICLIT	1.347.117	6.735.585
Ingegneria civile, chimica ambientale e dei materiali - DICAM	1.866.006	9.330.030
Ingegneria dell'energia elettrica e dell'info. G.Marconi - DEI	1.866.006	9.330.030
Lingue, letterature e culture moderne - LILEC	1.347.117	6.735.585
Psicologia - PSI	1.347.117	6.735.585
Scienze aziendali - DISA	1.616.540	8.082.700
Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM	1.866.006	9.330.030
Scienze e tecnologie agroalimentari - DISTAL	1.731.295	8.656.475
Scienze economiche - DSE	1.616.540	8.082.700
Scienze giuridiche - DSG	1.616.540	8.082.700
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	1.866.006	9.330.030
Scienze politiche e sociali - SPS	1.616.540	8.082.700
<b>TOTALE</b>	<b>22.761.285</b>	<b>113.806.425</b>

**Tabella 1:** Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2019 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. 2018/19 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 7,3%<sup>1</sup>, (cfr. media italiana: 5,2%<sup>2</sup>). Inoltre, nell'ambito del programma Erasmus, l'Università di Bologna è al primo posto in Europa per gli studenti di scambio in uscita ed al secondo posto per quelli in entrata (a.a.2018/19<sup>3</sup>);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 46,9% degli iscritti (cfr. media italiana: 28,1%<sup>2</sup>);

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 2019 si sono laureati 19.119 studenti, di cui il 67,1% in corso.

Importanti sono altresì i risultati raggiunti sul fronte della ricerca e terza missione: oltre all'ottima performance nella parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2019 e nel Fondo premiale del Miur per i dipartimenti eccellenti, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 10.844 prodotti della ricerca nel 2019;

<sup>1</sup> Il dato comprende gli studenti iscritti con cittadinanza della Repubblica di San Marino (380 studenti su 6.105 studenti con cittadinanza estera)

<sup>2</sup> FONTE: Anagrafe nazionale studenti

<sup>3</sup> fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus+

- 207 brevetti (inclusi marchi e varietà vegetali) depositati nel 2019;
- 38 spin off e Start up attivi nel 2019;
- 84 milioni di incassi per progetti di ricerca competitivi;
- 53 progetti di ricerca finanziati nel 2019 dall'Unione Europea per un importo di 26,2 milioni di euro;
- 33 Accordi Quadro attivi con grandi imprese delle principali filiere (energia, ICT, trasporti, chimica, finanza, automazione).

## 1.4 Risorse dedicate

Gli andamenti del personale docente e del personale tecnico amministrativo nell'ultimo triennio mostrano un incremento dei docenti a fronte di un andamento stazionario per i tecnici amministrativi. Occorre comunque rilevare il forte investimento dell'Ateneo per la stabilizzazione del personale TA a tempo determinato: da questo punto di vista, a fronte di una consistenza del personale che resta quasi invariata, si può osservare un dato sui nuovi tempi indeterminati di 397 unità nel triennio.

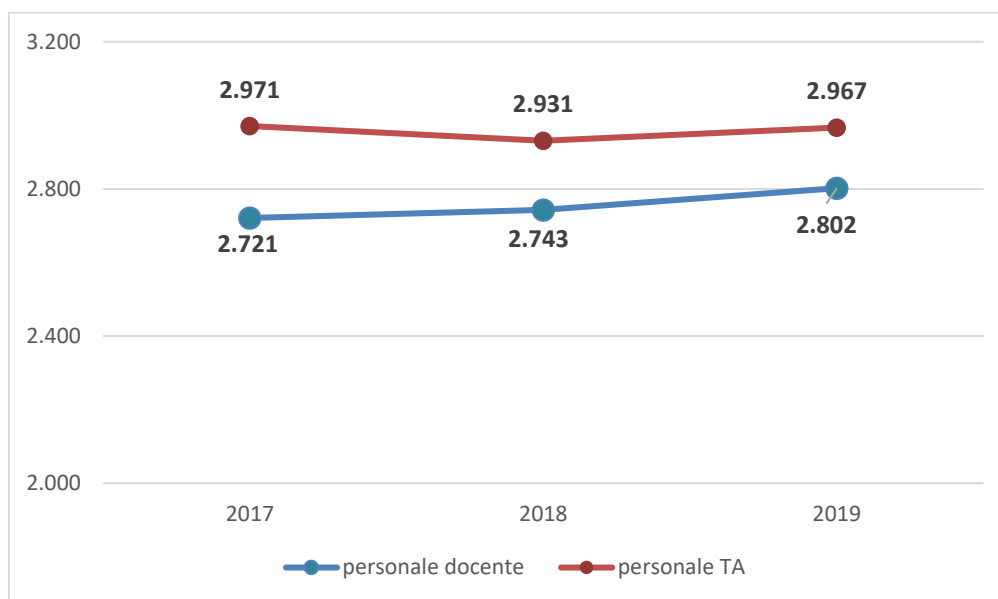


Figura 1: Andamento della consistenza del personale 2017-2019

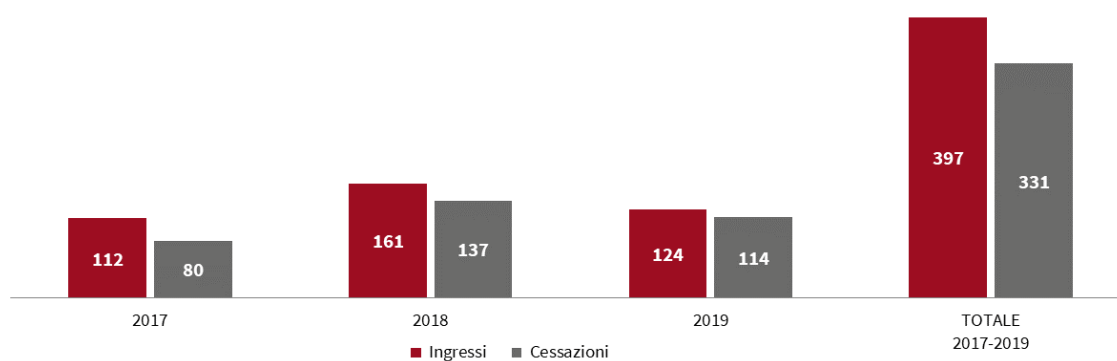


Figura 2 – Ingressi e cessazioni del personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato

## 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 2019-2021."

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 tutti gli obiettivi operativi è esplicitato il legame diretto con l'obiettivo strategico che sia derivante dal Piano Strategico o dal "Piano Direzionale".

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è giunto fino alla definizione di "obiettivi di base", "strategie" e "azioni" che rappresentano un raccordo fra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, di cui l'Ateneo monitora lo stato di attuazione e livello di avanzamento tramite il sito web ALMA 2021 <http://alma2021.unibo.it/>.

Di seguito, nella Figura 3 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

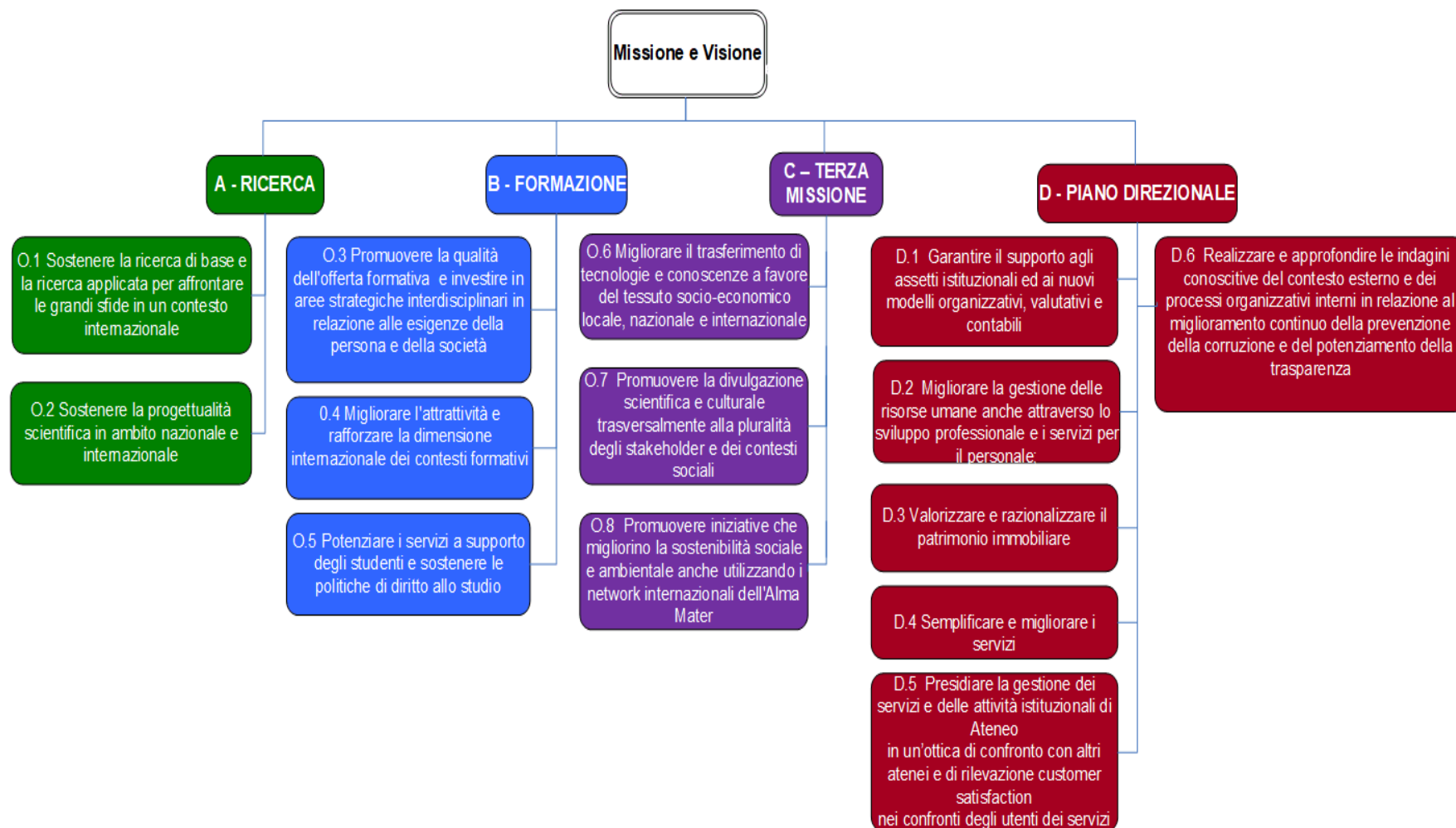


Figura 3: Albero della Performance

## 2.2 Obiettivi strategici

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

Per valutare gli scostamenti e programmare eventuali azioni correttive, come già evidenziato all'interno del "Piano Integrato 2019-21", si è proceduto in maniera differenziata sulle diverse aree strategiche.

Per le aree strategiche "Ricerca" - "Formazione" e "Terza missione" sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, pertanto per quantificare i risultati raggiunti si è proceduto ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target. Ai fini della rendicontazione annuale quando il trend è in linea con il relativo Target si considera "performance raggiunta" altrimenti "performance parzialmente raggiunta" o "performance non raggiunta". Per l'area strategica "Piano Direzionale" invece sono stati definiti i target per il 2019 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo D.5 ("Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con altri atenei e di rilevazione customer satisfaction ") è stato articolato per servizi e indicatori mutuati, ove possibile e utilizzando anche strumenti di "customer satisfaction", dal "Progetto Good Practice<sup>4</sup>. Questa scelta ha reso possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello degli atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di *benchmark*.

Le tabelle 2, 3 e 4 riportano i risultati del monitoraggio. Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione dell'allegato tecnico (si veda Paragrafo 6.1).

Gli indicatori qualitativi delle aree ricerca, formazione e terza missione vengono rendicontati alla fine del triennio di programmazione. Sul sito <http://alma2021.unibo.it/it> è comunque possibile osservare lo sviluppo cronologico delle azioni associate ai diversi obiettivi.

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

In seguito all'adozione del nuovo Piano strategico 2019-2021, nel giugno 2019, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la sostituzione degli obiettivi e degli indicatori strategici delle aree Ricerca, Formazione e Terza Missione del Piano Integrato 2019-21 (precedentemente approvato nel gennaio 2019) con quelli definiti nel nuovo Piano Strategico sulle medesime aree di intervento.

In seguito a questa modifica, si è effettuato a luglio 2019 un aggiornamento degli obiettivi dei dirigenti (CA del 23/7/2019) collegati alle aree Formazione, Ricerca e Terza Missione.

---

<sup>4</sup> 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	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
O.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale	O.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	Performance parzialmente raggiunta
		R.02 Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	Performance raggiunta
		R.03 Numero di Dottorandi Outgoing	Performance raggiunta
	O.1.2 Consolidare la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera	R.04 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Performance raggiunta
		R.05 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	Performance raggiunta
	O.1.3 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	R.06 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Performance parzialmente raggiunta
		R.07 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 (Aree NON bibliometriche)	Performance raggiunta
	O.1.4 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	R.08 Nuova realizzazione spazi di ricerca	Performance raggiunta
O.2 Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	O.2.1 Migliorare la capacità di collaborazione e di attrazione dei fondi di ricerca sul piano nazionale ed internazionale	R.09 Finanziamenti progetti nazionali e internazionali	Performance parzialmente raggiunta
	O.2.2 Sviluppare nuova progettualità strategica dei dipartimenti su cui attrarre competenze internazionali, valorizzando il patrimonio multidisciplinare dell'Alma Mater	R.10 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	Indicatore qualitativo
	O.2.3 Favorire lo sviluppo dell'open-science	R.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
		R.12 Percentuale di pubblicazioni in Open Access	Performance raggiunta

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

Obiettivo strategico	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
0.3 Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società	O.3.1 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 frequentanti i corsi sulle competenze trasversali	Performance raggiunta
		F.02 Focus su Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Indicatore qualitativo
		F.03 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	Performance raggiunta
	O.3.2 Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	F.04 Laureati stabili regolari (N anni)	Performance parzialmente raggiunta
		F.05 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Performance raggiunta
	O.3.3 Migliorare la qualità della didattica anche attraverso metodologie innovative e la formazione dei docenti	F.06 Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti	Performance raggiunta
		F.07 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	Performance raggiunta
	O.3.4 Favorire la sinergia fra i percorsi formativi e le aree strategiche interdisciplinari della ricerca anche in relazione alle esigenze della società	F.08 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinari	Performance raggiunta
0.4 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	O.4.1 Attrarre gli studenti meritevoli anche attraverso specifiche attività di orientamento	F.09 Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo	Performance parzialmente raggiunta
		F.10 Mobilità extra-regionale	Performance parzialmente raggiunta
	O.4.2 Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica	F.11 Studenti di scambio incoming	Performance raggiunta
		F.12- Studenti internazionali iscritti	Performance raggiunta
	O.4.3 Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi, delle politiche di multilinguismo e interculturalità	F.13 Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	Performance parzialmente raggiunta
		F.14- Studenti in Uscita	Performance raggiunta
		F.15 -Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	Performance raggiunta
	O.4.4 Promuovere accordi e partenariati strategici internazionali in ambito didattico	F.16 Numero di accordi internazionali attivi	Performance parzialmente raggiunta

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione



<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivo di base</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Andamento indicatore</b>
<b>O.5 Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio</b>	<b>O.5.1 Potenziare i servizi finalizzati a garantire le migliori condizioni di studio e di vita degli studenti.</b>	<b>F.17</b> - Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito	<b>Performance raggiunta</b>
		<b>F.18</b> - Indicatore qualitativo sulle iniziative a favore degli studenti	<b>Indicatore qualitativo</b>
		<b>F.19</b> - Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.5.2 Sostenere la formazione degli studenti svantaggiati, consolidando azioni di coordinamento con le istituzioni e il territorio sul tema del diritto allo studio</b>	<b>F.20</b> - Valore pro-capite delle risorse impiegate a favore degli studenti in base alla condizione economica e al merito	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.5.3 Migliorare le attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita, in considerazione delle esigenze specifiche degli studenti</b>	<b>F.21</b> - Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro	<b>Performance raggiunta</b>
		<b>F.22</b> - Abbandoni degli studi entro il secondo anno	<b>Performance parzialmente raggiunta</b>
	<b>O.5.4 Incentivare il coinvolgimento della popolazione studentesca alla vita accademica</b>	<b>F.23</b> - Partecipazione degli Studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche	<b>Non valutabile</b>

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivo di base</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Andamento indicatore</b>
<b>O.6 Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale</b>	<b>O.6.1 Potenziare l'impatto socio-economico sul piano regionale, nazionale e internazionale sia con progetti di imprenditorialità, sia con iniziative università-imprese</b>	<b>T.01</b> Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software	<b>Performance raggiunta</b>
		<b>T.02-</b> Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	<b>Performance raggiunta</b>
		<b>T.03-</b> Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.6.2 Qualificare e potenziare i percorsi di formazione professionalizzante e permanente</b>	<b>T.04</b> Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.6.3 Potenziare le attività di cooperazione allo sviluppo economico, sociale e culturale</b>	<b>T.05</b> Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	<b>Performance raggiunta</b>
<b>O.7 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali</b>	<b>O.7.1 Qualificare e potenziare le attività di collegamento con istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari (beni culturali, bio-antropologici, tecnico-scientifici, performativi, etc.)</b>	<b>T.06</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	<b>Indicatore qualitativo</b>
	<b>O.7.2 Coinvolgere docenti, studenti e personale TA nella ideazione e realizzazione di iniziative di divulgazione scientifica, di formazione culturale e di co-produzione di conoscenza anche per le fasce più giovani della scuola dell'obbligo</b>	<b>T.07</b> Numero eventi dal Magazine di Ateneo	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.7.3 Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali dei nostri laureati e del nostro personale per sviluppare reti e sinergie tra l'Ateneo e la collettività, anche creando la rete degli Alumni dell'Alma Mater</b>	<b>T.08-</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	<b>Indicatore qualitativo</b>
<b>O.8 Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale anche utilizzando i network internazionali dell'Alma Mater</b>	<b>O.8.1 Qualificare la sostenibilità ambientale degli insediamenti universitari</b>	<b>T.09-</b> Monitoraggio indicatori di sostenibilità	<b>Performance raggiunta</b>
	<b>O.8.2 Promuovere la sostenibilità sociale nei confronti della comunità universitaria e di tutta la collettività</b>	<b>T.10-</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	<b>Indicatore qualitativo</b>
	<b>O.8.3 Riaffermare l'importanza dei valori fondanti dell'Università</b>	<b>T.11</b> Stato di avanzamento delle azioni collegate	<b>Indicatore qualitativo</b>

Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione

### 2.2.2 Analisi degli scostamenti

È opportuno fare delle precisazioni utili a comprendere al meglio il sistema di obiettivi e indicatori. Gli indicatori e i relativi target individuati autonomamente dall'Ateneo sono funzionali a misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli indicatori scelti possono avere dei target sfidanti: l'Ateneo in questi casi ha voluto alzare il livello qualitativo per ottenere dei miglioramenti strategicamente importanti. In altri casi si è preferito avere dei target di mantenimento dei livelli qualitativi, in un'ottica di bilanciamento degli sforzi dell'Ateneo e dei risultati già ottenuti in passato: in molti ambiti mantenere i livelli qualitativi già raggiunti richiede sforzi organizzativi notevoli, che spesso si traducono per l'Ateneo in livelli di eccellenza nazionali. Un esempio potrebbe essere l'indicatore sull'attrattività degli studenti dei corsi di laurea magistrale provenienti da fuori regione: l'Ateneo raggiunge nel 2017/2018 una percentuale del 49,4% (praticamente uno studente su due viene dalle altre regioni italiane o dall'estero), mantenere quel livello anche per gli anni successivi richiede un importante sforzo, ed è comunque una percentuale doppia della media nazionale. Ciò vuol dire che alcuni aspetti misurati con gli indicatori ed i target individuati dal Piano possono avere risultati non soddisfacenti, mentre gli stessi fenomeni misurati con indicatori e target di valutatori esterni (Anvur, MIUR, ...) possono registrare risultati positivi.

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

#### **Analisi degli scostamenti – Area Ricerca –**

l'indicatore **R.01 (Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri)** nel 2019 ha un andamento non in linea con il target in quanto la percentuale di tali dottorandi è in decrescita. tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta poiché rispetto all'anno precedente i valori assoluti risultano in crescita.

l'indicatore **R.06 (Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti per Fasce VQR 2011/14 - Aree bibliometriche)** rimane stazionario nel 2020, dopo un netto miglioramento dell'indicatore nel triennio precedente, e la performance si considera parzialmente raggiunta perché non viene pregiudicato il raggiungimento del target previsto alla fine del triennio. Occorre precisare che, pur rimanendo stazionarie le percentuali dei prodotti che si classificano nelle migliori fasce dell'indicatore, i valori assoluti dei prodotti censiti aumenta, segno di una crescente vivacità scientifica.

L'indicatore **R.09 (Finanziamenti progetti nazionali e internazionali)** nel 2019 ha un andamento non in linea con il target tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta poiché nell'anno precedente si era registrato un notevole incremento, e il decremento nel 2019 non inficia il raggiungimento del Target nel 2021.

### **Analisi degli scostamenti – Area Formazione**

L'indicatore **F.04 (Laureati stabili regolari)** ha un andamento non in linea con il target in quanto la percentuale di tali laureati è in decrescita rispetto all'anno precedente tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta poiché rispetto all'anno precedente i valori assoluti risultano in crescita.

L'indicatore **F.09 (Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo)** ha un andamento non in linea con il target in quanto la percentuale di nuove carriere nei corsi magistrali è in decrescita rispetto all'anno precedente tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta poiché rispetto all'anno precedente i valori assoluti risultano in crescita.

L'indicatore **F.10 (Mobilità extra-regionale)** ha un andamento non in linea con il target in quanto la percentuale di studenti con residenza fuori dall'Emilia Romagna è in decrescita rispetto all'anno precedente tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta poiché rispetto all'anno precedente i valori assoluti risultano in crescita.

L'indicatore **F.11 (studenti di scambio incoming)** si considera in linea con il Target in quanto L'Ateneo di Bologna presenta uno scarto esiguo (18 studenti) rispetto all'Università che la precede (Universitat de Valencia) per studenti incoming partecipanti al programma Erasmus+, con ottime chance quindi di risultare al primo posto nel 2021.

L'indicatore **F.13 ((Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero))** ha un andamento parzialmente in linea con il target in quanto il valore dell'indicatore presenta un valore di 13,5% pari al valore dell'anno precedente, per cui la Performance si considera parzialmente raggiunta.

L'indicatore **F.16 (Numero di accordi internazionali attivi)** vede una flessione di poche unità per l'anno accademico 2019/2020, sicuramente imputabili al blocco della mobilità internazionale avvenuto nel primo semestre 2020 a causa dell'epidemia Covid19 per cui la Performance si considera parzialmente raggiunta.

L'indicatore **F.22 (Abbandoni degli studi entro il secondo anno)** ha un andamento parzialmente in linea con il target in quanto il valore dell'indicatore presenta un valore di 10,5% pari al valore dell'anno precedente, per cui la Performance si considera parzialmente raggiunta.

Per quanto riguarda l'indicatore **F.23 (Partecipazione degli Studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche)** per il 2019 risulta non valutabile in quanto in sede di adozione del piano strategico 2019-21 nel mese di luglio 2019 il Consiglio di Amministrazione aveva delegato al Rettore di individuare il relativo Target sulla base dei risultati dei questionari di cui si prevedeva la prima somministrazione nel 2020 e effettuata

fra aprile e maggio 2020. Alla luce dei risultati ottenuti sono stati fissati i seguenti target di miglioramento:

- Tasso di risposta superiore al 60% (questionario studenti e questionario presidenti)
- almeno 85% dei rispondenti che ha partecipato ad almeno 50% delle sedute.

#### **Analisi degli scostamenti – Area Terza Missione**

Per quanto riguarda l'indicatore **T.09 (Monitoraggio indicatori di sostenibilità)** i dati relativi alla produzione di energia da fonti rinnovabili, e ai consumi idrici sono in linea con il Target, mentre il questionario sulla mobilità rivolto agli studenti non è stato erogato a causa dell'emergenza covid.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2019	Grado di raggiungimen to Target
<b><i>D.1. Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili</i></b>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	>50%	90,0%	100%
<b><i>D.2 Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale;</i></b>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	>50%	100%	100%
<b><i>D.3 Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare</i></b>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	>50%	100%	100%
<b><i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi</i></b>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti	>50%	90,8%	100%
<b><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></b>	K.5 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.5 raggiunti K.6 Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati in seguito)	k.5>50%	100%	100%
<b><i>D.6 Realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni in relazione al miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e del potenziamento della trasparenza</i></b>	K.7 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.6 raggiunti	>50%	100%	100%

**Tabella 5:** Obiettivi strategici Area Piano direzionale (fonte: Sistema di valutazione dei dirigenti in capo alla Direzione Generale)

### Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.5

*n.b.* il Valore GP rappresenta il valore medio (ultimo dato disponibile) di tutti gli Atenei partecipanti<sup>5</sup> al Progetto Good practice sulla valutazione della gestione amministrativa delle Università; per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dai docenti, dottorandi, assegnisti e personale TA i dati sono riferiti alla rilevazione GP effettuata a fine 2018 sui servizi 2018, dati più recenti disponibili (la rilevazione GP 2019 prevista per il mese di marzo 2020 non è stata effettuata). per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dagli studenti i dati sono riferiti alla rilevazione GP sui servizi 2019.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>CONTABILITA'</b>	<i>D.5.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori (fonte:sistema contabile Ugov)	29,15 gg	29,69 gg	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>COMUNICAZIONE</b>	<i>D.5.2 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,08	3,71	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

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

## 2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>PERSONALE</b>	D.5.3 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,05	4,05	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>SERVIZI SOCIALI E WELFARE</b>	D.5.4 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni <sup>6</sup> (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità)	43,9%	45,8%	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (43,6%)	Target raggiunto
	D.5.5 Grado di utilizzo della polizza sanitaria	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: UNIPOL)	Polizza non attiva	60,9%	Indicatore non mutuato	Almeno il 10%	Target raggiunto

<sup>6</sup> Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.



## 2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
APPROVVIGIONA MENTI	<i>D.5.6<sup>7</sup> Costo telefonia fissa per persona<sup>8</sup></i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311 e SX.U.1.03.02.05.001) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) <sup>9</sup> (fonte: Data warehouse di Ateneo)	14,0€	47,4€ *	48,6€	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto
	<i>D.5.7 Costo<sup>7</sup> telefonia mobile per persona<sup>8</sup></i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312 e SX.U.1.03.02.05.002)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare (fonte: DWH, Area Sistemi e Servizi Informatici)	294,6€	242,9€	Indicatore non mutuato	non superiore a valore medio ultimo triennio (294,7 euro)	Target raggiunto

<sup>7</sup> importi liquidati nell'anno

<sup>8</sup> L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

<sup>9</sup> Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca.

\* Da fine 2018 è stato stipulato con Fastweb il servizio di manutenzione e gestione sistemi telefonici che vengono registrate con lo stesso codice SIOPE dei consumi di telefonia fissa. L'importo per la manutenzione è di circa 240.000. Al netto di tale importo la spesa pro-capite scende a 20.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
APPROVVIGIONAMENTI	D.5.8 Costo <sup>7</sup> pulizia al metro quadro <sup>8</sup>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410 e SX.U.1.03.02.13.002)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni (fonte: DWH, sistema informativo patrimonio e logistica(PAL))	8,5€	9,1€	8,5€	Non superiore al valore medio ultimo triennio GP (9,6 euro)	Target raggiunto
	D.5.9 FITTI PASSIVI	Spesa per Locazioni (codice SIOPE 2510 e SX.U.1.03.02.07.001) (fonte: DWH)	4.528.516€	3.752.268€	Indicatore non mutuato	Non superiore a media ultimo triennio (8.969.348 euro)	Target raggiunto
	D.5.10 Manutenzione ordinaria	Spesa per Manutenzione ordinaria e riparazioni di immobili (codice SIOPE 2430 e SX.U.1.03.02.09.008) (fonte: DWH)	5.181.044	1.760.697*	Indicatore non mutuato	Non superiore a media triennio 2015-2017 (5.678.619 euro)	Target raggiunto
	D.5.11 Consumo di energia elettrica al mq	Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni (fonte: Area servizi bologna (ASB))	43,8 KWh	42,0 KWh	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (42,0 KWh)	Target raggiunto
	D.5.12 Consumo gas e teleriscaldamento al mq	Totale metri cubi /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni (fonte: ASB, PAL)	3,9 mc	3,3 mc	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (3,9 mc)	Target raggiunto
		Totale KWh /mq totali di ateneo esclusi gli spazi esterni (fonte: HERA)	30,7 KWh	26,2 KWh	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (24,3 KWh)	Target non raggiunto (si veda pag.29)

\* Il dato 2019 non comprende le manutenzioni realizzate nell'ambito del nuovo contratto "multiservice", il cui fatturato per il 2019 ammonta a 3,6 milioni a fronte di pagamenti che si manifesteranno nel 2020.

## 2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2018	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>SISTEMI INFORMATIVI</b>	<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 (fonte: Politecnico di Milano)	4,54	4,14	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>EDILIZIA</b>	<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. (fonte: Politecnico di Milano)	2,86	3,51	In media con gli atenei partecipanti GP	<b>Target non raggiunto</b> (si veda pag.29)

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
<b>ORIENTAMENTO IN USCITA</b>	<i>D.5.15 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area formazione e dottorato)	4	4	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (5)	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore GP	Target	Risultato indicatore
BIBLIOTECHE	D.5.16 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,82	4,66	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018	Valore - 2019	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZI DI ATENEO PER GLI STUDENTI	D.5.17. Grado di soddisfazione studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,18	4,14	4,03	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

### Analisi degli scostamenti

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

Performance del servizio **“Approvvigionamenti”**:

- l'indicatore relativo al consumo teleriscaldamento **D.5.12** in decremento del 15% rispetto al valore del 2018 risulta superiore al valore Target risentendo dell'incidenza irregolare dei conguagli e delle variazioni termiche tra le stagioni invernali. L'Ateneo ha coinvolto la figura dell'Energy Manager nella riorganizzazione dei servizi logistici e mirati investimenti per l'acquisto di strumenti di monitoraggio e di efficienza energetica, col fine di ottenere un sistema di monitoraggio dei consumi per una ottimizzazione dell'efficienza energetica e dell'individuazione di azioni correttive. Si segnala che l'energia impiegata per il teleriscaldamento viene prodotta per la maggior parte nelle centrali cogenerative che, grazie a tecnologie all'avanguardia, producono in modo combinato energia elettrica e termica, con un ridotto livello di inquinamento. Tale tecnologia, tuttavia, presenta dei costi maggiori.

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 e relativo all'anno 2018 in quanto per il 2019 la rilevazione GP non è stata effettuata. Ciò è spiegabile anche con il fatto che il patrimonio edilizio dell'Alma Mater, rispetto agli altri Atenei partecipanti al Progetto GP oltre ad essere il più esteso (979.190 m<sup>2</sup>) e anche l'unico ad essere distribuito su ben 5 “Poli territoriali” (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini). Dal 2019 l'Ateneo ha stipulato un nuovo contratto multiservizi solo per le sedi di Bologna, mentre lo stesso contratto sui Campus è oggetto di un contenzioso.

**Incentivo performance organizzativa**

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2019, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente. Analogo incentivo è stato individuato anche dal contratto Integrativo per i Collaboratori ed Esperti Linguistici. Gli indicatori individuati sono nella Tabella 6, di seguito riportata.

Indicatori	Target	Valore 2019	Grado di raggiungimento Target
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=21.404€	23.986€	100%
Numero di laureati con crediti acquisiti all'estero. <i>Metrica: Numero di laureati che per l'anno solare di riferimento (2019) hanno acquisito crediti all'estero</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=2.567	2.979	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 2019.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 50%.	92,76%	100%
Numero di laureati in corso. <i>Metrica: percentuale laureati in corso per anno solare (2019)</i>	valore non inferiore a media mobile riferita all'ultimo triennio=64,96	67,14%	100%

**Tabella 6:** Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2019

## 2.3 Obiettivi e piani operativi

Gli obiettivi operativi attribuiti ai dirigenti, o obiettivi dirigenziali, discendono dagli obiettivi strategici del “Piano Direzionale” e dalle aree strategiche “Formazione” -“Ricerca” e “terza missione”. Il piano annuale degli obiettivi operativi costituisce la sezione del piano integrato 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. Nel piano degli obiettivi dirigenziali si esprimono anche i risparmi finanziari e organizzativi derivanti dalle azioni contenute: per ciascun obiettivo si individua la quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi attesi o il miglioramento del servizio erogato.

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.

Nel corso del 2019 l’Ateneo:

- ha perseguito obiettivi di miglioramento, innovazione e incremento dei servizi, attraverso logiche di razionalizzazione, riqualificazione della spesa, semplificazione della gestione amministrativa;
- ha promosso il cambiamento e la ricerca di nuovi modelli organizzativi, perseguendo gli obiettivi dell’Agenda Digitale;
- ha consolidato il nuovo rapporto scuole – dipartimenti e il nuovo modello organizzativo a servizio della didattica per filiere;
- ha continuato a lavorare all’attuazione della riorganizzazione dell’amministrazione generale e dell’assetto dei servizi tecnico-amministrativi secondo il disegno approvato dal Consiglio di Amministrazione nel novembre 2016, che vede l’Amministrazione quale erogatrice di servizi alle Strutture, in una logica Multicampus, per conseguire risultati di razionalizzazione organizzativa nell’uso delle risorse e di semplificazione dei processi;
- ha perseguito la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare in un’ottica di riqualificazione energetica e gli sviluppi del piano edilizio, accompagnandolo alla promozione della riqualificazione energetica (risparmio e messa a norma) e della sostenibilità ambientale, nelle sue varie sfaccettature.

### 2.3.1 Monitoraggio intermedio e rendicontazione finale degli obiettivi dirigenziali e altre attività dell'amministrazione

Con riferimento all'Amministrazione Generale, all'interno della quale operano le aree dirigenziali e i dirigenti, tutto il sistema degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti è stato definito in coerenza con le linee strategiche di Ateneo.

Come per gli anni precedenti è stata garantita particolare attenzione al monitoraggio dello stato di realizzazione degli stessi sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno, con una verifica intermedia svoltasi in data 10 luglio 2019, nel corso della quale i dirigenti hanno presentato lo stato di avanzamento dei loro obiettivi, consentendo così di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo.

Rispetto alla versione del piano degli obiettivi dirigenziali approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 29.01.2019 è stato necessario apportare poche modifiche, dovute più che altro alla necessità di slittare le tempistiche di alcuni indicatori di tipo "temporale" e per ragioni esterne, non prevedibili (sugli obiettivi 1, 17 e 19).

Nel caso dell'**obiettivo 1** legato al riassetto della funzione acquisti per la razionalizzazione dei processi di approvvigionamento è stata procrastinata l'azione 2 per l'attivazione della funzione dedicata al presidio del progetto, poiché la risorsa è stata assegnata all'area con una percentuale di co-assegnazione del 40% solo a partire dal mese di giugno. L'azione 3 sarà inoltre inserita in un progetto più ampio, con presidio anche del Direttore Generale, in ragione delle ricadute sugli assetti di macro-organizzazione relativi al rapporto Amministrazione – Dipartimenti.

Per quanto riguarda l'**obiettivo 17** relativo al potenziamento delle attività di comunicazione per la terza missione si è ritenuto utile slittare:

- l'azione 2 per l'ambito del public engagement: in corso d'anno si è valutato opportuno attendere lo sviluppo a livello nazionale (fronte MIUR, ANVUR e APENET) di elementi di confronto e riferimento, a livello di definizione complessiva, tassonomia e indicatori, così da implementare un piano di comunicazione coerente con il sistema nazionale;

- l'azione 3: per finalizzare l'indicatore alla conclusione dell'iter di approvazione del nuovo piano strategico. Entro l'indicatore temporale previsto sono state sviluppate bozze del piano di comunicazione, ma questo ha continuato a subire modifiche fino al consolidamento definitivo del piano strategico, avvenuto con la sua approvazione formale da parte degli Organi Accademici nel mese di giugno. Solo a questo punto è stato possibile procedere a perfezionare il relativo piano di comunicazione.

Infine, relativamente all'**obiettivo 19** dedicato al progetto di razionalizzazione degli uffici dell'amministrazione generale, si è verificato uno slittamento dei tempi di attivazione della nuova sede di via Marsala, a causa del protrarsi della negoziazione con la proprietà dell'edificio, da cui sono discesi inevitabilmente slittamenti sulle tempistiche relative ai traslochi e al piano di razionalizzazione conseguente al nuovo insediamento.

Alla luce dell'approvazione del nuovo piano strategico 2019-2021, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 giugno 2019, è stato aggiornato il collegamento fra gli obiettivi dirigenziali e i nuovi obiettivi del Piano Strategico.



Successivamente gli uffici hanno aggiornato lo stesso piano integrato con la scheda sintetica del piano direzionale nella sua versione finale; di tutto ciò si è dato un aggiornamento al Consiglio di Amministrazione nella sua seduta del 23/07/2019 e su tale versione si è poi effettuata la valutazione finale dei dirigenti da parte del Direttore Generale, in base quindi ai risultati effettivamente raggiunti, tenendo conto delle criticità evidenziate.

In particolare, gli obiettivi del piano direzionale 2019 hanno perseguito principalmente le seguenti direttrici:

- **la direzione della semplificazione e razionalizzazione dei servizi**, con gli obiettivi:
  - (1) sul riassetto della funzione acquisti per la semplificazione e la razionalizzazione dei processi di approvvigionamento a supporto delle strutture
  - (3) sulla sperimentazione e messa in produzione di un nuovo applicativo per la gestione delle sedute degli Organi Accademici, in un'ottica di semplificazione dei processi e riduzione dei carichi di lavoro (estendibile in futuro anche ad altri organi collegiali)
  - (5) sulla razionalizzazione delle Biblioteche, per migliorare i servizi dati attraverso l'aggregazione delle sedi e la possibilità di gestirli su scala maggiore, con possibile loro estensione oraria e specializzazione
  - (6) sulla razionalizzazione dei servizi nelle nuove sedi di Campus (Cesena e Forlì), per conseguire risparmi finanziari connessi alla riduzione dei costi legati alla dismissione degli edifici e risparmi organizzativi dovuti a una maggiore concentrazione logistica
  - (7) sull'attuazione di un modello semplificato di procedure gestionali tra Campus e Dipartimenti/UOS, finalizzato alla riduzione dei tempi di programmazione/gestione/rendicontazione, nonché alla riduzione dei costi di transizione
  - (9) sulla razionalizzazione dei magazzini e depositi centrali con conseguente dismissione di affitti
  - (10) sulla razionalizzazione dei Lasciti e delle Fondazioni amministrate con conseguente semplificazione organizzativa e dei processi di gestione
  - (19) sul progetto di razionalizzazione degli uffici dell'Amministrazione generale, che prevede dismissioni di locazioni e miglioramento nell'erogazione dei servizi
  
- **il miglioramento continuo, che in un contesto normativo in evoluzione e di contrazione delle risorse consiste spesso nella ricerca di un continuo efficientamento e riduzione dei costi** con gli obiettivi
  - (2) sulla progettazione di un sistema di monitoraggio del piano di programmazione degli acquisti per facilitarne la rimodulazione e la tempestiva condivisione delle informazioni
  - (4) sulla revisione dei processi di gestione delle carriere per allinearli al sistema di contribuzione studentesca aggiornato, finalizzato al miglioramento dei flussi di entrata, all'anticipazione dei tempi di definizione delle posizioni debitorie e riduzione dei loro volumi
  - (8) sulla valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare, da cui discendono anche risparmi da vendite o accordi con terzi che possono assumere oneri di gestione in cambio dell'uso degli spazi per finalità di interesse pubblico

- (11) sul consolidamento della riorganizzazione di Ateneo, per consentire di continuare a garantire livelli adeguati per i servizi amministrativo-contabili di supporto alla ricerca e alla didattica in una situazione di contrazione delle risorse, specializzando le figure, supportando i ruoli e condividendo le risorse fungibili
- (12) sull'implementazione del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità e la realizzazione del Service ARAG per mettere a fattor comune le elevate professionalità, in uno scenario normativo e organizzativo in evoluzione, garantendo livelli di servizio adeguati per le Aree di Ateneo e perseguendo un obiettivo di risparmio di risorse
- (15) sull'analisi strutturale del Bilancio al fine di verificare l'equilibrio economico per la gestione corrente (proventi/costi) e la composizione delle fonti e degli impieghi, conseguendo razionalizzazione dei costi di gestione corrente
- (20) sull'attuazione del Piano di miglioramento per l'accessibilità, a favore del miglioramento continuo dei servizi e dell'inclusione sociale
- (21) sul piano di adeguamento normativo degli immobili, per migliorare la pianificazione triennale
- (27) sul completamento della riorganizzazione dell'Area SAM, per il miglioramento organizzativo con la messa in sinergia dei settori dell'Area
- (28) sull'adozione di un modello di programmazione del personale, che prevede la razionalizzazione delle procedure e il monitoraggio della spesa

➤ **L'individuazione di ambiti innovativi (interni sui sistemi informativi, esterni nei rapporti con gli stakeholder)**, con gli obiettivi:

- (13) sulla messa a punto di uno strumento per analizzare i movimenti del personale tecnico-amministrativo, consentendo di produrre report, rapide elaborazioni dati e incremento della quantità di informazioni
- (14) sulla realizzazione e messa a punto di un sistema per la gestione dei dati relativi alla contribuzione studentesca, che integrando i database esistenti può portare alla disponibilità di proiezioni dati a supporto delle decisioni sulla contribuzione studentesca, della programmazione finanziaria e relativa consuntivazione, a un miglior governo dei flussi di cassa, ecc.
- (16) sul nuovo modello di gestione della formazione professionale, incrementando il numero di nuovi accordi quadro con le aziende
- (17) sul potenziamento di attività di comunicazione per la terza missione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale
- (18) sul "Progetto aule" che mira allo sviluppo di una banca dati sul patrimonio aule, in modo da gestirne meglio gli utilizzi e migliorarne la funzionalità, preservando il valore patrimoniale e migliorando l'immagine dell'Ateneo
- (22) sull'Amministrazione digitale, perseguendo la transizione al digitale
- (23) sulla messa a sistema delle prove di selezione (TOLC) in modalità digitale
- (24) (25) e (26) sull'internazionalizzazione: l'individuazione di una strategia di internazionalizzazione del dottorato, l'implementazione del progetto "European University Alliance" UNA EUROPA e l'analisi strategica dei modelli di internazionalizzazione delle strutture di Ateneo (ISAS 2.0)

Nell'**allegato n. 6.2** si riportano in forma schematica i principali risultati conseguiti dalle Aree, rispetto agli obiettivi strategici del piano integrato, soprattutto, ma non solo, attraverso gli obiettivi operativi. I risultati conseguiti dalle aree sono frutto di una rendicontazione fornita da ciascun dirigente al direttore generale come previsto nel processo di valutazione dei dirigenti. I dati esplicitati nell'**allegato n. 6.2** provengono dagli applicativi di Ateneo.

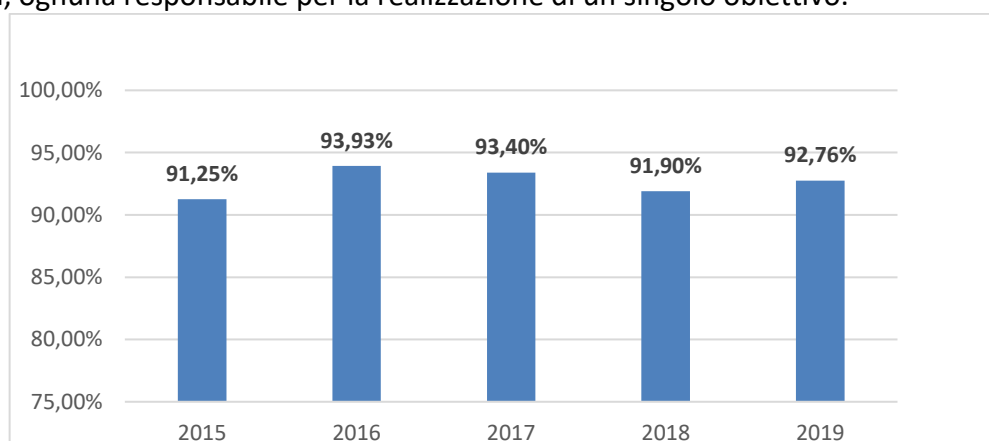
### 2.3.2 Raggiungimento degli obiettivi operativi

Segue una sintesi del livello di raggiungimento generale:

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	20
Fra 75% e 100%	4
75% - ampiamente superato	4
Fra 50% e 75%	0
50% - raggiunto	0
Fra 25% e 50%	1
25% - parzialmente raggiunto	0
<b>Totale</b>	<b>29</b>

**Tabella 7:** Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Nella Figura 4 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2015-2019, il raggiungimento effettivo degli obiettivi operativi, i cui risultati riportati sotto sono calcolati come **media delle percentuali di raggiungimento** ottenute sui singoli obiettivi dalle sole aree capofila, ognuna responsabile per la realizzazione di un singolo obiettivo.



**Figura 4:** raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2015-2019

### 2.3.3 Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione

In coerenza con le direttive nazionali sul tema, questi obiettivi discendono dall'obiettivo strategico volto a realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto

esterno e dei processi organizzativi interni per il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (sistema di qualità gestionale coerente con la cura dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità). Gli interventi organizzativi realizzati nel 2019 sono stati individuati, pianificati e progettati nel Piano di Prevenzione della Corruzione a seguito dell'analisi della gestione del rischio in alcuni processi e trasversalmente a più aree amministrative. L'obiettivo 2019 del Direttore Generale che li contiene, è funzionale a realizzare il collegamento fra ciclo della performance e prevenzione della corruzione, consentendo la valutazione dei dirigenti sulle misure di prevenzione pianificate.

Inoltre, in base all'obiettivo direzionale, si garantisce, annualmente, la gestione del rischio per individuare le misure organizzative che possano mitigarne le cause. Nell'anno 2019 è stata realizzata la gestione del rischio nell'ambito dell'attribuzione di spazi a terzi e nei finanziamenti per la ricerca e l'internazionalizzazione.

La metodologia di analisi condotta da un gruppo di lavoro trasversale di Ateneo, coerente con le direttive di ANAC, si è basata su criteri sostanziali e non meccanicistici; ha compreso le analisi delle attività inserite in processi e in fasi, l'abbinamento con i rischi individuati partendo dagli esempi indicati nei piani nazionali, l'individuazione delle cause del rischio, delle misure di prevenzione, la valutazione di indicatori di sostenibilità, la progettazione delle misure individuate e da attuare nell'anno 2020.

Per quanto riguarda gli obiettivi/misure attuate nel 2019 l'Ateneo da un lato ha continuato l'opera di sensibilizzazione culturale, con il fine di aumentare la pervasività di una cultura di prevenzione della corruzione, in particolare nei processi di acquisizione dei lavori, da un altro lato ha messo in campo iniziative e strumenti concreti per aumentare la trasparenza delle informazioni in processi particolarmente delicati, come quelli ad esempio riguardanti gli spin off e start up. Non sono mancate iniziative anche nell'ambito del reclutamento dei docenti e delle partecipazioni in enti terzi.

Di seguito un breve riepilogo delle attività realizzate e meglio specificate nell' **allegato n. 6.2 (obiettivo 29)**:

- Messa a sistema in un database di accesso ai vari uffici amministrativi interessati di dati riguardanti enti terzi quali spin off e start up;
- promozione dell'etica nei processi di acquisizione dei lavori;
- reclutamento dei docenti;
- azioni di sensibilizzazione verso le strutture sui processi di adesione/costituzione e gestione delle partecipazioni ad enti terzi.

Per una descrizione dettagliata della gestione del rischio, dello sviluppo e dei risultati delle misure/obiettivi si rinvia al Piano di Prevenzione della corruzione, paragrafo 4 e allegati D e B.

## 2.4 Obiettivi individuali

### 2.4.1 Il Direttore Generale

In applicazione al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, il Direttore Generale è valutato tenendo conto anche degli obiettivi e degli indicatori selezionati nel Piano delle performance 2019-2021 e rendicontati nella presente Relazione. La valutazione sarà oggetto, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance 2019, di separata definizione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore come prevede lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4).

Lo schema di valutazione è riassunto di seguito:



## 2.4.2 I Dirigenti

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:



La **Customer satisfaction** viene valutata a partire da un questionario somministrato ai Direttori di Dipartimento, con l'obiettivo di evidenziare il grado di soddisfazione in merito ai servizi resi da ciascuna area dirigenziale. La scheda di valutazione riporta l'insieme dei principali servizi erogati e prevede l'espressione di un punteggio aggregato da parte del Direttore di Dipartimento. Ciascuna area è stata valutata dai direttori di dipartimento sulla base dei servizi ricevuti. La tabella sottostante evidenzia la distribuzione delle aree per grado di soddisfazione (tra 1 e 5) oltre alla soddisfazione media registrata.

La valutazione del Direttore Generale è la media tra la soddisfazione delle aree e quella dei servizi specialistici di Ricerca e Legali sotto diretta responsabilità del direttore generale.

Grado di soddisfazione scala di valutazione 1-5: 1 minima soddisfazione - 5 massima soddisfazione	Aree Dirigenziali e Direttore generale
5	-
fra 4 a 5	10
fra 3 a 4	4
fra 2 a 3	2
fra 1 a 2	-
<i>Valutazione media Aree dirigenziali*</i>	3,83

**Tabella 8** grado di soddisfazione dei Direttori di Dipartimento in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale (\*compresi ambiti dirigenziali a rimando del DG)

Oltre alla valutazione dei dirigenti la customer dei direttori concorre alla valutazione del DG che assume un valore di 4,02 dato dalla media delle aree dirigenziali e dei due specifici ambiti a rimando del Direttore Generale.

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

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

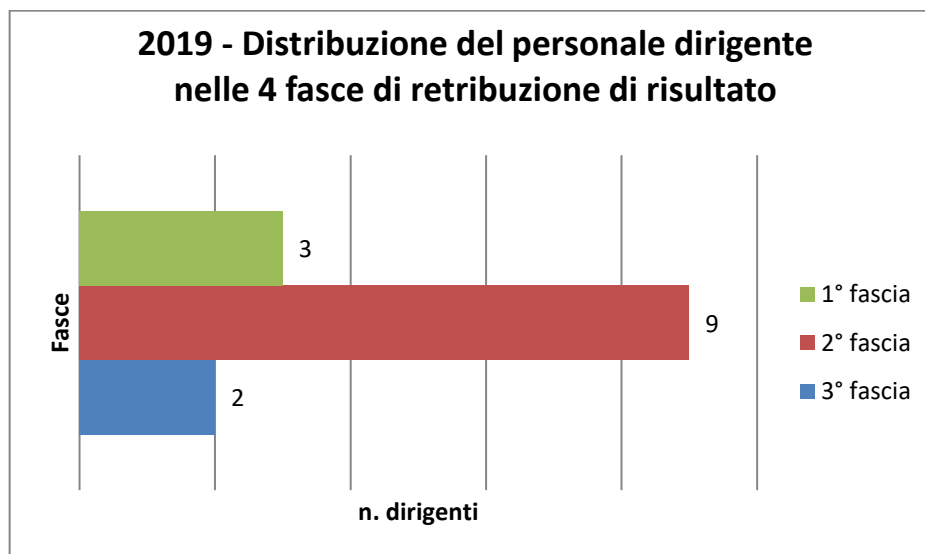
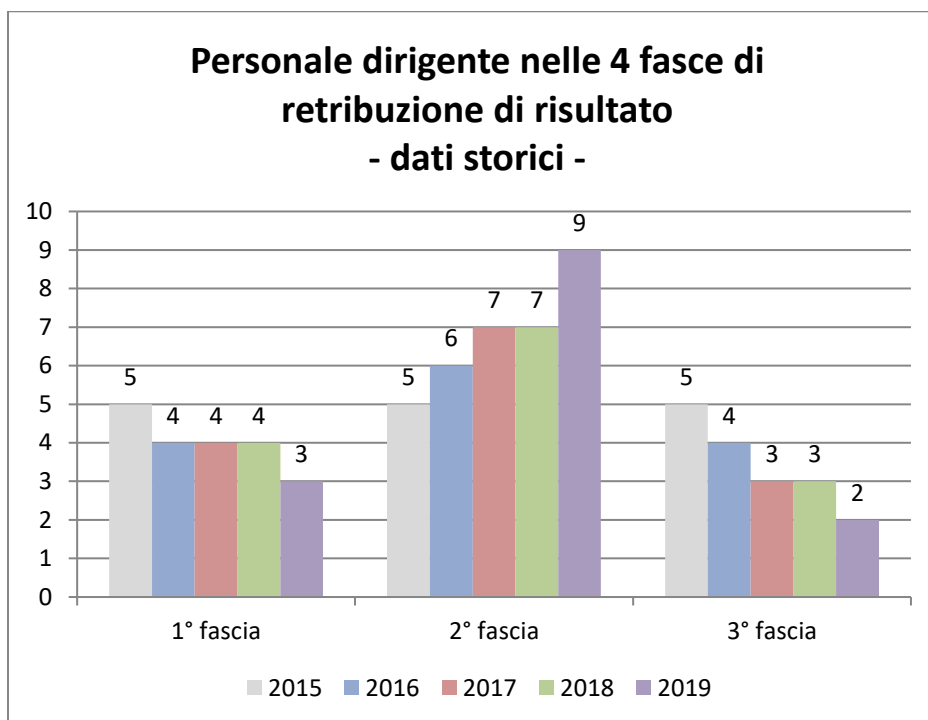


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2019

### Trend valutazione personale dirigente

Nella Figura 6 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2015-2019.



**Figura 6:** Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2015-2019

Nella Figura 7 sono confrontati i punteggi medi dei dirigenti delle università aderenti al Progetto Good Practice, con indicazione della deviazione standard delle diverse valutazioni. Bologna è il secondo ateneo per deviazione standard, indice di una buona differenziazione dei giudizi (come richiesto dalla normativa) ed ha una valutazione relativamente bassa rispetto agli altri atenei (indice di una maggiore rigosità della valutazione).



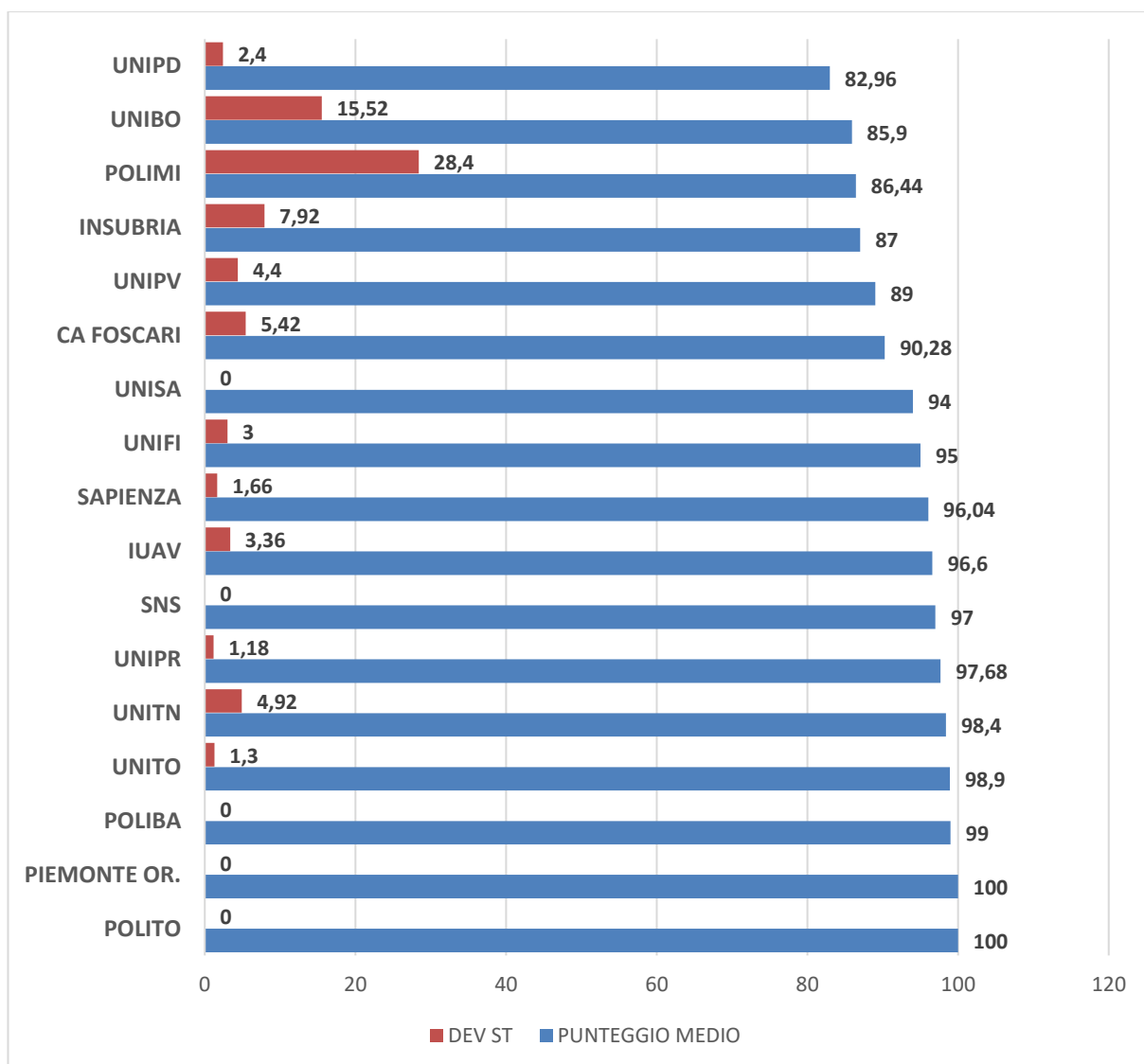


Figura 7: Valutazione media dirigenti atenei aderenti al PROGETTO Good Practice 2018

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

A partire dal 2019, in coerenza al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo, è stato applicato un nuovo sistema di valutazione annuale per il personale titolare di posizione organizzativa ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL vigente, per i quali è prevista una valutazione dei risultati per l'erogazione dell'indennità di risultato collegata all'incarico ricoperto. Il nuovo sistema di valutazione ha previsto l'applicazione graduale di un processo di valutazione articolato in diverse fasi durante l'anno, anziché come un momento puntuale; sono inoltre state riviste le aree comportamentali oggetto di valutazione e la scala di valutazione (passaggio da una scala a 10 livelli a una scala a 5 livelli con maggiore ancoraggio semantico in termini di adeguatezza alle aspettative organizzativa).

La valutazione è espressa su 8 specifici comportamenti organizzativi attesi che fanno riferimento a competenze organizzative particolarmente importanti e funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi. Di questi, 7 comportamenti sono comuni a tutte le posizioni organizzative (orientamento ai risultati; programmazione e organizzazione; attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo; innovazione e miglioramento; collaborazione; orientamento all'utente; soluzione dei problemi e decisione).

L'ottava area comportamentale è specifica in base alla tipologia di incarico - gestione e sviluppo dei collaboratori per incarichi gestionali e leadership professionale per incarichi "professional".

Nel caso una persona ricopra più incarichi contemporaneamente, il punteggio finale è dato dalla media di tutte le valutazioni espresse, per cui la valutazione massima raggiungibile è pari a 5. Il punteggio minimo previsto per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 3/5.

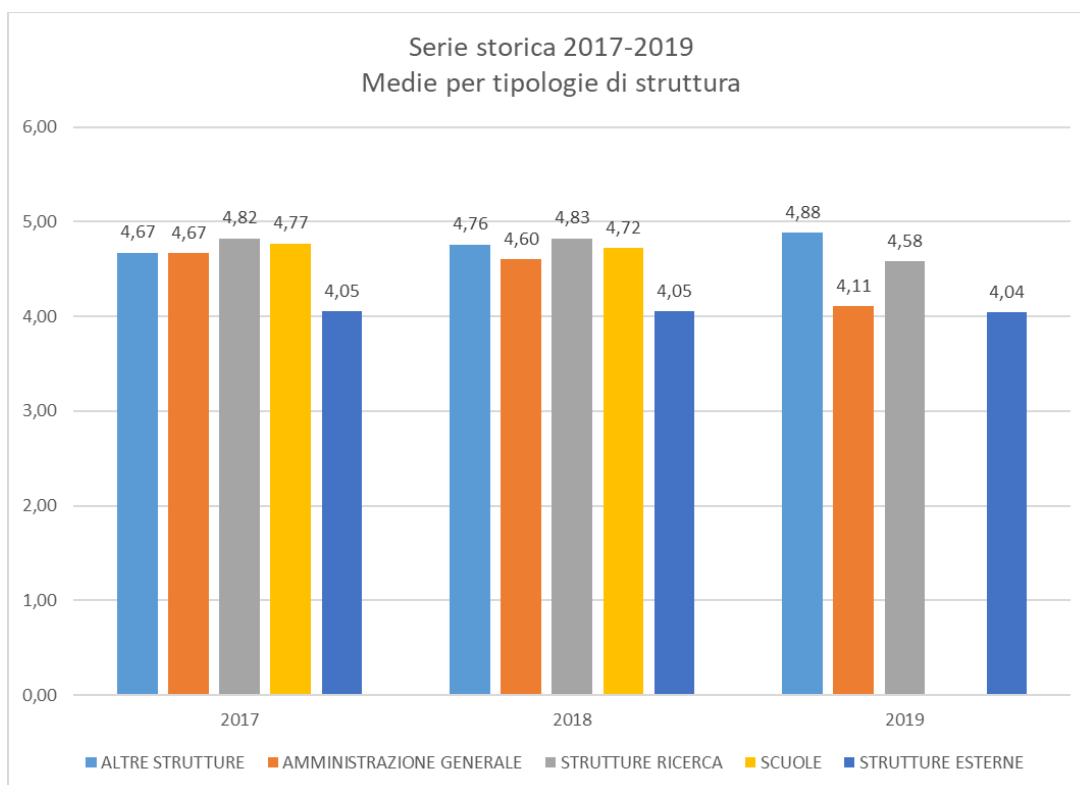
Nell'anno 2019 sono state espresse 343 valutazioni per 290 titolari di posizione organizzativa (una singola persona può ricoprire più incarichi nel corso del medesimo anno), registrando una media dei punteggi individuali di valutazione pari a 4.29/5.

Nella Figura 8 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno mentre nella Figura 9 tale distribuzione viene rappresentata anche per tipologia di struttura.

I punteggi degli anni precedenti al 2019, espressi su una scala a 10 punti, sono stati riparametrati sulla scala a 5 per permettere il confronto dei dati.



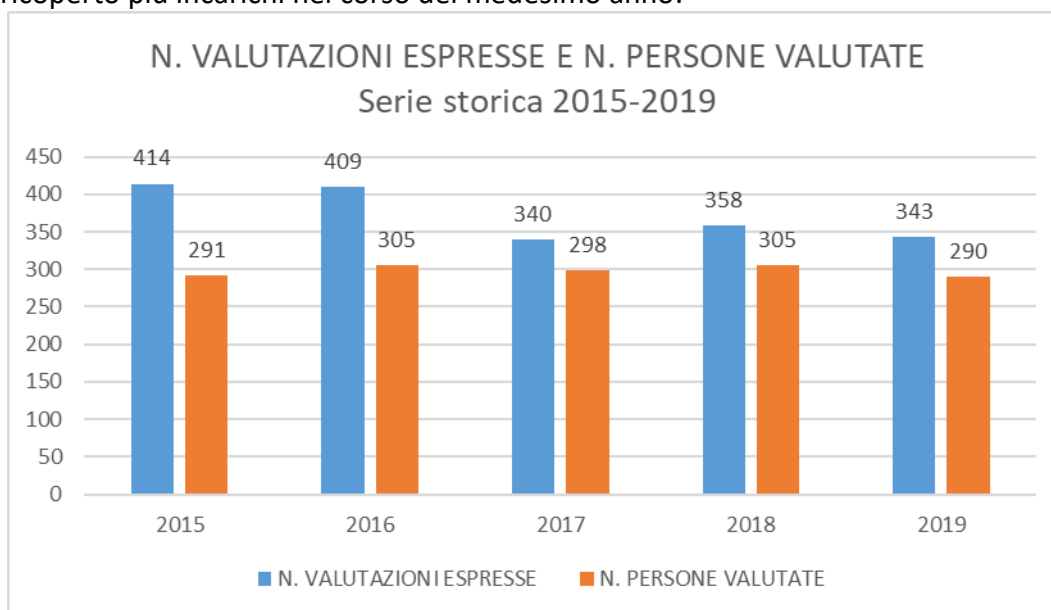
**Figura 8:** Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2015-2019



**Figura 9:** Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend

2017-2019

Nella Figura 10 viene rappresentata la serie storica del numero delle valutazioni dei risultati raccolte e delle persone interessate dal 2015 al 2019. I dati annuali delle valutazioni espresse e delle persone valutate non coincidono in quanto una singola persona può aver ricoperto più incarichi nel corso del medesimo anno.



**Figura 10:** Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2015-2019

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

La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettori a Contratto riferita all'anno accademico 2018/2019 attesta il livello conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico di riferimento, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

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

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

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

Le valutazioni raccolte in riferimento all'A.A. 2018/2019 sono 73 e registrano una netta preponderanza del livello "del tutto conformi" (94,52% delle valutazioni espresse) e qualche "in buona parte conformi" (5,48% delle valutazioni espresse).

Nella Figura 11 viene rappresentata la frequenza delle valutazioni espresse per gli ultimi 3 anni accademici.

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

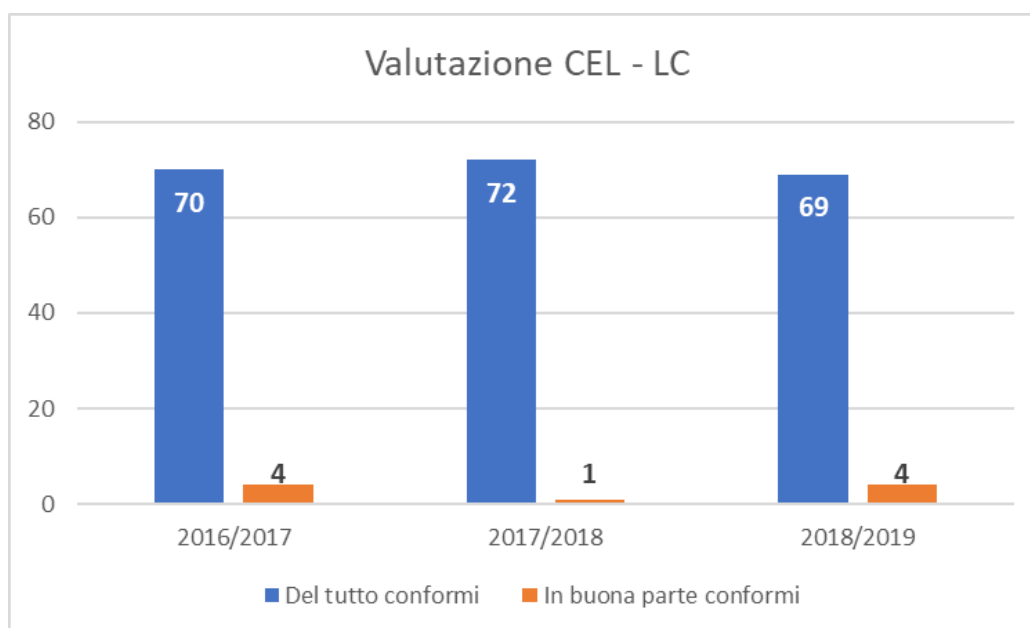


Figura 11: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto

### 3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'assegnazione del FFO 2019 (considerando la quota base, la quota premiale e l'intervento perequativo) di UNIBO risulta in calo rispetto al 2018 confermando la tendenza in atto dall'anno di introduzione del costo standard nel riparto FFO (2014), principale elemento penalizzante per l'Ateneo oltre ai cambiamenti degli indicatori da un anno all'altro. La somma di quota base, quota premiale, intervento perequativo del 2019 è di 347,3 milioni di euro, rispetto ai 350,3 milioni del 2018 il calo è stato dello 0,9% nonostante l'Alma Mater si confermi tra i primi posti in termini di peso nella quota premiale.

L'assegnazione FFO a compensazione dei mancati incassi degli iscritti (14.944 studenti) per la "no tax area" è stata di 4,3 milioni. La soglia minima di ISEE prevista dalla legge di stabilità 2016 è di 13.000 euro, e il conseguente contributo ministeriale si è tradotto in 287 euro per iscritto in esonero.

L'Ateneo ha esteso comunque la no tax area oltre i limiti minimi di legge consentendo a ulteriori 5.000 iscritti circa con ISEE fino a 23.000 euro di beneficiare dell'esonero totale dalle contribuzioni, senza ottenere alcuna compensazione nel FFO.

Rispetto al 2018, si riscontra un incremento dei costi del personale docente per un importo di 12,5 mln di euro connesso alla ripresa della dinamica retributiva degli avanzamenti triennali di carriera del personale docente e dell'incremento stipendiale in applicazione del DPCM del 03/09/2019 (5 milioni di euro). L'intero importo è a carico del bilancio dell'Ateneo, senza alcun intervento specifico da parte del MIUR.

L'Università di Bologna ha approvato nel mese di aprile 2020 il bilancio d'esercizio 2019. Nonostante l'incremento dei costi del personale docente e il decremento costante di trasferimento del FFO, l'Ateneo chiude il 2019 con un risultato d'esercizio in positivo di 6,9 milioni di euro. Tale risultato è anche il frutto delle economie generate dalle Aree dell'amministrazione generale, con un risparmio dei costi della gestione corrente di circa 4,5 milioni di euro (si veda la Tabella 9). Con la finalità di ottimizzare la spesa l'Ateneo ha organizzato un flusso decisionale ben definito e finalizzato proprio a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle aree amministrative, sia le strutture decentrate. Perno del sistema è la fase di preconsuntivo: nel periodo di settembre il Delegato al Bilancio con i responsabili delle Aree e delle strutture fanno il punto sulle attività in essere, funzionali al perseguimento degli obiettivi. Le attività, e i relativi budget, vengono rimodulati sulla base delle priorità e delle incombenze sopraggiunte durante l'anno, sempre perseguendo il fine di massimizzare il raggiungimento dei risultati e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. Tale attività, pur riguardando l'anno in corso, getta le basi per la programmazione dell'anno successivo: il preconsuntivo delle attività 2019 (avvenuto a settembre 2019, dopo il monitoraggio intermedio degli obiettivi dirigenziali), ha definito le attività e budget da concludere entro il 2019 e ha costituito l'avvio della programmazione 2020.

CONTO ECONOMICO	2017	2018	2019
PROVENTI PROPRI	168,4	182,0	185,9
CONTRIBUTI	441,3	441,8	438,6
ALTRI PROVENTI E RICAVI	46,2	13,1	31,2
<b>PROVENTI OPERATIVI (A)</b>	<b>655,9</b>	<b>637,0</b>	<b>655,6</b>
COSTI DEL PERSONALE	375,2	348,2	360,4
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	195,9	215,7	211,2
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	19,1	15,6	19,0
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	23,4	24,7	30,7
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	9,0	8,2	6,1
<b>COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>(622,7)</b>	<b>(612,4)</b>	<b>(627,4)</b>
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A – B)	33,2	24,6	28,2
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,2)</b>
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	-	-	0,0
<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)</b>	<b>0,4</b>	<b>2,2</b>	<b>0,6</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A – B + – C + – D + – E)</b>	<b>32,5</b>	<b>27,4</b>	<b>29,0</b>
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(23,3)	(21,3)	(22,1)
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>9,2</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>

Tabella 9: Conto Economico 2017-2019.

I costi delle università sono riclassificati secondo lo schema previsto dal D.M. 21/14, che individua le missioni e i programmi di specifico interesse per l'ambito universitario. In base ai principi di classificazione, a ciascun programma sono state imputate le spese che, sulla base del piano dei conti e dei criteri generali definiti dalla normativa, risultano direttamente riconducibili allo stesso; le spese destinati congiuntamente a diversi programmi sono stati invece imputati indirettamente attraverso sistemi e procedure di contabilità analitica, sulla base dei criteri specifici di classificazione.

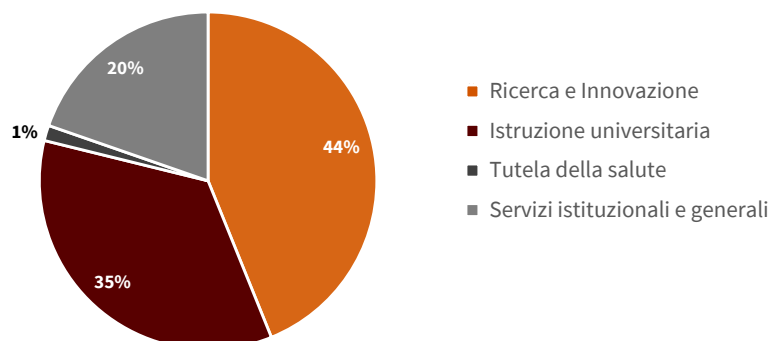


Figura 12: Composizione delle spese 2019 per missioni

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*”. A partire dall’approvazione del bilancio di esercizio 2019 l’Ateneo ha esteso il portfolio di indicatori di bilancio monitorati, considerando un pacchetto di indicatori di redditività sia economica, sia patrimoniale.

- **L’indice Return on equity (ROE) 2,4% (2019), 2,0% (2018)**  
è un indice di redditività del capitale proprio. Costituisce uno degli indici più sintetici dei risultati economici dell’ente. È un indice di percentuale per il quale il reddito netto prodotto in un anno viene rapportato ai mezzi propri (patrimonio netto). Per Unibo l’indice è positivo, e pur non assumendo valori elevati per la natura istituzionale degli enti che lo compongono, è superiore al tasso di inflazione (0,6% nel 2019), garantendo quindi la stabilità del valore del patrimonio netto.
- **Il tasso di rendimento lordo delle vendite/proventi operativi (ROS) 4,3% (2019), 3,9% (2018)**  
è l’indice di redditività che prende in considerazione i proventi operativi; viene calcolato rapportando il reddito operativo (EBIT) ai proventi operativi, ed esprime la capacità di Unibo di generare reddito attraverso l’attività caratteristica. È un indicatore influenzato dal settore (di natura istituzionale) in cui opera Unibo e pertanto pur essendo positivo non assume valori elevati.
- **Il tasso di incidenza del capitale investito (ROI) 2,3% (2019), 2,2% (2018)**  
è determinato dal rapporto tra Risultato operativo (Proventi operativi-Costi operativi), evidenziato nel conto economico, ed il totale dell’attivo. Esprime la redditività del capitale investito. Per l’Ateneo l’indicatore risulta essere positivo in quanto superiore al ROE e ai tassi di interesse applicati nei mutui e debiti verso banche.

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

- **Indicatore Spese di personale<sup>10</sup>**  
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale +contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;  
**63.55%**, entro il limite dell’80% previsto dal Dgls 49/2012, terzo indice migliore fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Torino.

<sup>10</sup> Esercizio finanziario 2018. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l’esercizio 2019.

- Indicatore Indebitamento<sup>10</sup>:  
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi  
**5.06%**, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012;
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF<sup>10</sup>  
0,82\*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)  
**1.24**, il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1, Unibo registra il terzo indice migliore fra i mega atenei dietro all'Università di Milano e Torino.



## 4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.3) **“Bilancio di genere 2019 – 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 2020	Aprile 2020	Maggio 2020	Giugno 2020
1	Raccolta dati	Uffici				
2	Analisi	Uffici				
3	Presentazione al Direttore generale	DG, Uffici				
4	Presentazione agli organi di governo	MR, OO.AA, DG, Uffici				
5	Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	DG				

**Tabella 10: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance**

## **6 ALLEGATI TECNICI**

### **6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico**

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

### **6.2 ALLEGATO 2: Risultati raggiunti dalle aree dirigenziali rispetto agli obiettivi del Piano Integrato**

### **6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2019 – Università di Bologna**

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

---

## **INDICE DELLE TABELLE:**

Tabella 1: Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO .....	9
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca .....	15
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione .....	16
Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione .....	18
Tabella 5: Obiettivi strategici Area Piano direzionale .....	22
Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2019 .....	30
Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento .....	35
Tabella 8 grado di soddisfazione dei Direttori di Dipartimento in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale (*compresi ambiti dirigenziali a rimando del DG) .....	38
Tabella 9: Conto Economico 2017-2019. ....	46
Tabella 10: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance .....	50

## **INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1: Andamento della consistenza del personale 2017-2019 .....	11
Figura 2 – Ingressi e cessazioni del personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato ..	11
Figura 3: Albero della Performance .....	13
Figura 4: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2015-2019.....	35
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2019 .....	39
Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2015-2019.....	40
Figura 7: Valutazione media dirigenti atenei aderenti al PROGETTO Good Practice 2018 .....	41
Figura 8: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2015-2019.....	42
Figura 9: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2017-2019 .....	43
Figura 10: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2015-2019 .....	43
Figura 11: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto ..	44
Figura 12: Composizione delle spese 2019 per missioni .....	46