

Relazione di accompagnamento al Bilancio 2020

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

13/07/2021

Nucleo di Valutazione

Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** dell'Università di Bologna è composto da:

Prof.ssa Arjuna Tuzzi, Università degli Studi di Padova - Presidente

Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università degli Studi di Bari

Prof. Guido Capaldo, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Dott.ssa Ines Fabbro

Sig. Giacomo Santoni, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

Prof. Matteo Turri, Università degli Studi di Milano

I documenti approvati dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

<http://www.unibo.it/nucleodivalutazione/default.aspx>

E-mail: nucleovalutazione@unibo.it

Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione

Tel. 051-2099753 – fax 051-2086040

INDICE

1. PREMESSA.....	6
2. ALMA MATER UNIVERSITA' DI BOLOGNA IN BREVE.....	7
3. PROGRAMMAZIONE E QUADRO DI RIFERIMENTO ANVUR.....	10
4. LA NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2020.....	11
5. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ.....	18
6. I PROGRESSI DEL 2020 PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO.....	21
7. SINTESI FINALE.....	31
INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE.....	33
APPENDICE.....	35

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1 - Distribuzione geografica per Campus	7
Figura 2 - Riclassificazione per missioni	14
Figura 3 - Proventi operativi.....	15
Figura 4 - Costi operativi	16
Figura 5- Relazione fra aree strategiche e budget.....	23
Figura 6 - Obiettivi strategici e relative voci di budget.....	24
Tabella 1 - Iscrizioni per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021	7
Tabella 2 - Corsi per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021.....	8
Tabella 3 - Agevolazioni economiche: Nr. borse di studio per tipologia a.a. 2019/2020	8
Tabella 4 - Personale docente per fascia e impegno	8
Tabella 5 - Personale TA per categoria e impegno	9
Tabella 6 - Distribuzione territoriale del patrimonio edilizio (esclusi gli spazi esterni)	9
Tabella 7 - Ranking internazionali e nazionali	9
Tabella 8 - Conto Economico anno 2020	13
Tabella 9- Riclassificazione per missioni.....	14
Tabella 10- Proventi operativi.....	15
Tabella 11 - Costi operativi.....	16
Tabella 12 - Costo del personale 2018-2020	17

1. PREMESSA

La presente Relazione di accompagnamento al bilancio è redatta ai sensi e per gli scopi di cui all'art.5 commi 21, 22 e 23 della Legge 537/1993 e tenendo conto dei compiti del Nucleo di Valutazione (NdV) ribaditi nell'art. 1 della legge 370/1999. L'art. 1, comma 1 della legge 370 (valutazione interna degli Atenei) così recita:

"Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa."

Norme e atti di indirizzo, a partire dalla Legge 370/1999, hanno via via adeguato la materia della valutazione, senza abrogare esplicitamente l'art. 5 c. 21, 22 e 23 della legge 537/1993; pertanto la presente relazione viene formulata in conformità alla norma del 1993, pur essendo attualmente disponibile, a seguito dell'introduzione del sistema di contabilità economico patrimoniale, la Nota integrativa al bilancio di esercizio e la relativa relazione sulla gestione.

Da alcuni anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e dell'ANVUR il tema **dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance**, a loro volta connessi con il Piano di Strategico.

Il D. Lgs. n.74/2017, che ha modificato il D. Lgs. n. 150/2009, è entrato ancora più nello specifico e determina che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance contenga "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (art. 5, c. 1, lett. c).

Nel paragrafo 6 della presente relazione, **il NdV** - alla luce delle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane pubblicate da ANVUR nel gennaio 2019, che fanno seguito alle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance pubblicate nel luglio 2015 - **intende approfondire l'argomento concentrandosi sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio**. L'obiettivo delle Linee guida è fornire indicazioni utili agli Atenei per orientarsi in un campo – la gestione integrata, appunto – tutt'altro che semplice, e per consentire all'Agenzia di valutare l'evoluzione del sistema universitario sul piano gestionale.

Avendo a riferimento il Bilancio unico di esercizio 2020 e i documenti obbligatori connessi, tutti approvati, previo parere favorevole motivato del Collegio dei Revisori dei conti, dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Bologna il 27 aprile 2021, il NdV, per quanto di competenza, espone alcune informazioni di sintesi; a tale scopo, onde evitare disallineamento di dati, attinge gli elementi salienti dalla Nota Integrativa e dal relativo paragrafo "Relazione sulla Gestione". Utilizza altresì il Bilancio sociale dal quale sono estratte alcune figure e tabelle che illustrano le principali grandezze dimensionali dell'Ateneo e la sua estensione nel territorio.

2. ALMA MATER UNIVERSITA' DI BOLOGNA IN BREVE

L'Alma Mater Università di Bologna, classificata come mega-ateneo, organizzata secondo un modello multicampus, può essere così illustrata con alcuni elementi quantitativi che fanno emergere – oltre che la sua dimensione - la correlata complessità come amministrazione pubblica.

Figura 1 - Distribuzione geografica per Campus



Tabella 1 - Iscrizioni per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021

	Bologna	Cesena	Forlì	Ravenna	Rimini	Totale
Laurea	65.215	4.767	6.584	3.625	5.036	85.227
Di cui magistrale	17.495	1.165	1.854	940	1.104	22.558
Dottorato di ricerca*	1.611	36	63	55	21	1.786
Master*	1.593	9	47	199	0	1.848
Corso di Alta Formazione e di Formazione Permanente*	592	0	32	17	19	660

Fonte: Bilancio Sociale, 2020; DWH di Ateneo

* Il dato include i corsi attivati al mese di aprile 2021 o di cui si prevede l'attivazione

Tabella 2 - Corsi per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021

	Bologna	Cesena	Forlì	Ravenna	Rimini	Totale
Laurea	160	16	19	19	18	232
Di cui magistrale	88	8	12	8	9	125
Dottorato di ricerca	41	1	4	1	1	48
Master	84	1	2	9	0	96
Corso di Alta Formazione e di Formazione Permanente	23	0	2	1	1	27

Fonte: Bilancio Sociale, 2020; DWH di Ateneo

* Il dato include gli iscritti ai corsi attivati al mese di aprile 2021

Tabella 3 - Agevolazioni economiche: Nr. borse di studio per tipologia a.a. 2019/2020

	2019/20
Borse di studio erogate da ER.GO	12.874
Posti alloggio,	1.852
<i>di cui: Campus della Romagna</i>	232
Esoneri tasse,	42.102
<i>di cui: totali</i>	21.613
<i>di cui: parziali</i>	20.489
Premi di merito	450
Collaborazioni a tempo parziale (150 ore)	2.390
Tutor	337
Contratti di tutorato	2.102
Contributi erogati a studenti in condizioni di disagio	375
Prestiti fiduciari erogati	10

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Tabella 4 - Personale docente per fascia e impegno

	2020
Professori Ordinari,	773
<i>di cui: a tempo pieno</i>	695
<i>di cui: a tempo definito</i>	76
Professori Associati,	1.248
<i>di cui: a tempo pieno</i>	1.192
<i>di cui: a tempo definito</i>	56
Ricercatori a tempo indeterminato,	336
<i>di cui: a tempo pieno</i>	298
<i>di cui: a tempo definito</i>	38
Ricercatori a tempo determinato,	497
<i>di cui: a tempo pieno</i>	480
<i>di cui: a tempo definito</i>	17
TOTALE personale incardinato	2.854
Professori a Contratto	1.313

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Tabella 5 - Personale TA per categoria e impegno

	2020
Dirigenti	16
Personale TA (EP, D, C, B)	2.857
<i>di cui: a tempo determinato</i>	<i>91</i>
<i>di cui: a tempo indeterminato</i>	<i>2.766</i>
A tempo indeterminato di cui:	
<i>a tempo pieno</i>	<i>2.399</i>
<i>part-time</i>	<i>367</i>
Lettori e collaboratori linguistici	69
<i>di cui: collaboratori linguistici a tempo determinato</i>	<i>-</i>
Operai agricoli	4
TOTALE	2.946

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Tabella 6 - Distribuzione territoriale del patrimonio edilizio (esclusi gli spazi esterni)

Distribuzione territoriale	m ²	%
Bologna	868.000	83%
Cesena	46.679	4%
Forlì	61.613	6%
Ravenna	24.721	2%
Rimini	25.709	2%
Altro	14.274	1%
TOTALE	1.040.997	100%

Fonte: Bilancio sociale, 2020

Tabella 7 - Ranking internazionali e nazionali

	2018		2019		2020	
	Mondo	Italia	Mondo	Italia	Mondo	Italia
QS – Top University Ranking	180	4	177	2	160	2
THE – Thomson Reuters	180	3	168	3	167	1
THE – Impact Rankings	9	1	6	1	20	1
ARWU – Shanghai	201-300	2-8	201-300	4-8	201-300	4-7
UI GreenMetric	15	1	14	1	10	1
Guida CENSIS	-	1(Mega Atenei)	-	1(Mega Atenei)	-	1(Mega Atenei)

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

3. PROGRAMMAZIONE E QUADRO DI RIFERIMENTO ANVUR

In questa Relazione, il NdV pone le basi per osservare, in via prioritaria, la prima delle cinque azioni previste nelle “[Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio](#)” di ANVUR a seguire le altre, attraverso un esame preliminare dello stato dell'arte e delle informazioni a disposizione.

Le Linee Guida ANVUR suggeriscono agli Atenei cinque azioni prioritarie:

1. ancorare la programmazione finanziaria a un quadro strategico di riferimento, possibilmente costruito con il coinvolgimento dei dipartimenti;
2. mettere a punto un processo di budget sostenibile, che sia adatto al contesto organizzativo in cui si applica;
3. revisionare di conseguenza i regolamenti e il SMVP, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi;
4. avviare gradualmente esercizi di contabilità analitica anche extra-contabili, tenendo in considerazione i rischi possibili;
5. assicurare che siano svolte rendicontazioni integrate che mostrino quanto è stato realizzato rispetto a quel che era stato programmato, in termini operativi, economico-patrimoniali-finanziari e strategici.

Per approfondire il quadro di riferimento, il NdV si avvale dei molteplici documenti di programmazioni assunti dall'Ateneo, come riportato nella tabella in [Appendice](#), e degli strumenti messi a punto per avviare e monitorare i processi di integrazione, come suggerito da ANVUR. Tra i documenti fondamentali, il Bilancio rappresenta un documento chiave per gli attori e gli organi di gestione degli Atenei che intendono incidere positivamente nella gestione integrata della programmazione ed è naturale aspirare a una coerenza con il Piano strategico e a un collegamento stretto con il Piano integrato (che rappresenta lo strumento che declina in termini operativi le indicazioni del Piano Strategico).

Tra gli strumenti adottati è utile citare il sistema di controllo di gestione, basato sul *DataWarehouse* di Ateneo, ristrutturato nell'anno 2020, al quale si affianca il sistema di budgeting collegato all'applicativo contabile U-GOV. Inoltre, l'Ateneo dal 2017 sta utilizzando in via sperimentale uno strumento di contabilità analitica per la fase di consuntivazione.

Le Linee Guida raccomandano che non venga ridimensionato il ruolo dei Dipartimenti, in quanto rappresentano gli attori centrali per la realizzazione delle attività istituzionali proprie degli Atenei: didattica, ricerca e terza missione. Sebbene il bilancio unico e la centralizzazione della gestione contabile abbia voluto valorizzare l'unitarietà, l'autonomia dei Dipartimenti rappresenta un fattore di spinta e responsabilizzazione progettuale verso l'ottenimento di migliori risultati.

A questo proposito, nel seguito della Relazione, si darà conto delle modalità con cui l'Ateneo coinvolge le strutture dipartimentali nelle diverse fasi della programmazione finanziaria e strategica.

4. LA NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2020

Prima di entrare nel merito delle risorse finanziarie e della loro allocazione ai fini istituzionali, è utile sapere che l'Università di Bologna è gestita con encomiabile oculatezza e con un'ottima capacità di conquistare risorse dal bilancio europeo, da altre istituzioni e da soggetti privati per investimenti riguardanti le sue mission. Il bilancio attinge per il 67,90% delle risorse al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) del Ministero dell'università e della ricerca (MUR), che resta la principale fonte di ricavo, e ad altri fondi statali e regionali. Il FFO¹ nel 2020 ha registrato una crescita in termini assoluti (da 347,32 a 349,95 milioni di euro) con un lieve calo però del peso di Unibo sull'insieme degli Atenei. L'andamento è oscillante a causa del variare delle modalità di calcolo (vedi pag. 7 Nota Integrativa al Bilancio di esercizio 2020). I proventi propri sono dunque pari al 27,86 % e sono riconducibili alle attività caratterizzanti: didattica, ricerca, terza missione. Dei proventi propri, circa il 70% deriva dalla contribuzione studentesca, che è rimasta stabile e coerente anche con le norme di cui al DL 34 del maggio 2020, che hanno imposto alle Università Statali di esonerare totalmente dal contributo onnicomprensivo gli studenti con ISEE fino a 20.000 euro; il restante 30% deriva da fondi di ricerca competitivi e su committenza nonché da azioni rientranti nella terza missione (brevetti, startup, ecc.). [La Nota Integrativa](#), nella prima parte denominata "Relazione sulla gestione", ha l'obiettivo di dare un quadro dei risultati raggiunti dall'Ateneo nelle sue principali attività istituzionali indicate per il bilancio di missione (didattica e internazionalizzazione; ricerca e terza missione; servizi trasversali di supporto), integrandole all'interno di una visione complessiva, che ricomprende i risultati di bilancio. Nella seconda parte dà conto di tutti gli aspetti tecnico-operativi contabili, dei criteri di valutazione delle poste di bilancio (in proposito, non è stata effettuata alcuna deroga) e dei fatti significativi dell'esercizio 2020.

Il bilancio unico di Ateneo di esercizio 2020 è stato predisposto in conformità ai principi contabili contenuti nel Decreto Interministeriale (MIUR e MEF) n. 19/2014 (e successiva revisione e aggiornamento di cui ai D.I. n.394 dell'8/06/2017), alle disposizioni del Manuale Tecnico Operativo (MTO) adottato con DM 1055 del 30 maggio 2019 e delle successive note tecniche del MUR (elaborate dalla Commissione Ministeriale per la contabilità economico-patrimoniale delle Università), consultabili nel sito <https://coep.miur.it>

La premessa alla nota integrativa, a pag.42, espone nel dettaglio le regole di riferimento per la redazione del bilancio di esercizio (consuntivo).

Il Dlgs 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei" ha previsto indicatori di bilancio al fine di garantire la sostenibilità delle attività dell'ateneo nel medio periodo.

Tutti gli indicatori che la legge pone a tutela della sostenibilità sono esposti mediante sviluppo delle rispettive formule di calcolo nella Nota Integrativa – paragrafo Relazione sulla gestione. Per la precisione, detti indicatori sono:

¹ FFO inteso come somma di: quota base + quota premiale + intervento perequativo.

- ricavi per contributi studenteschi, soggetti al limite del 20% del FFO accertato a consuntivo, pari al 18,76 %;
- spese di personale, pari al 60,39 %, e dunque inferiori all'80% delle entrate complessive. Secondo la legislazione vigente il turn-over per il sistema universitario può essere effettuato al 100% (a partire dal 2019);
- spese per indebitamento: 4,27% rispetto al limite massimo del 15% e al limite critico del 10%;
- sostenibilità economico-finanziaria: 1,31, dunque superiore al valore di riferimento pari a 1,10 (si tratta dell'indicatore di sintesi che tiene conto sia delle spese di personale sia di quelle di indebitamento).

I valori del 2020 sono stati calcolati seguendo le indicazioni ministeriali fornite nel 2019 (non ne sono intervenute di successive), comprendendo nella quota FFO anche la parte del finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza relativa alle sole spese di personale.

Dal Conto Economico (Tab. 8) si evince che l'esercizio 2020 si è chiuso con un **risultato positivo di 4,275 milioni di euro**; dall'analisi di bilancio, riportata a pag. 18 della Nota Integrativa – paragrafo Relazione sulla Gestione – il risultato si è determinato in ragione dei maggiori proventi realizzati rispetto alle previsioni e dalle economie generate principalmente dalle Aree dell'Amministrazione Generale.

Tabella 8 - Conto Economico anno 2020

CONTO ECONOMICO	2020
PROVENTI PROPRI	184,1
CONTRIBUTI	448,6
ALTRI PROVENTI E RICAVI	27,9
PROVENTI OPERATIVI (A)	660,7
COSTI DEL PERSONALE	364,1
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	210,3
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	20,2
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	29,3
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	9,6
COSTI OPERATIVI (B)	(633,5)
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A – B)	27,2
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	(0,8)
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	(0,1)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A – B + – C + – D + – E)	26,3
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(22,0)
RISULTATO DI ESERCIZIO	4,3

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

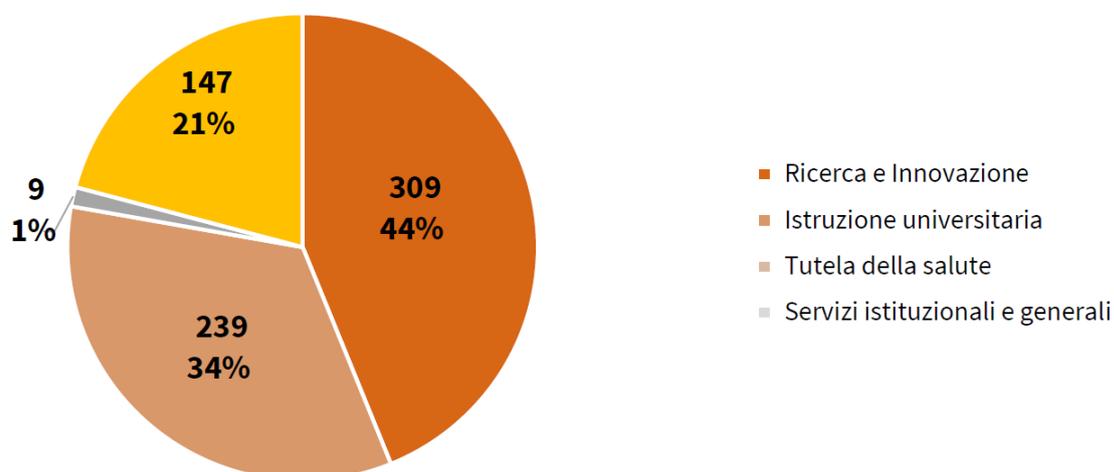
Le Università classificano le spese per missioni secondo la nomenclatura di cui ai regolamenti del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), che consente un confronto tra tutte le Amministrazioni pubbliche. La rappresentazione delle spese per missioni e programmi, di cui si dirà in seguito, è stata redatta secondo le voci derivanti dalle indicazioni del Manuale Tecnico Operativo (MTO) adottato dal MUR. Tali spese sono ripartite come indicato in tabella 9 nei valori assoluti e in figura 2 in %.

Tabella 9- Riclassificazione per missioni

MISSIONI	2020
Ricerca e Innovazione	308,8
Istruzione universitaria	238,7
Tutela della salute	9,4
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	146,8
Totale	703,7

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Figura 2 - Riclassificazione per missioni



Fonte: Bilancio Sociale, 2020

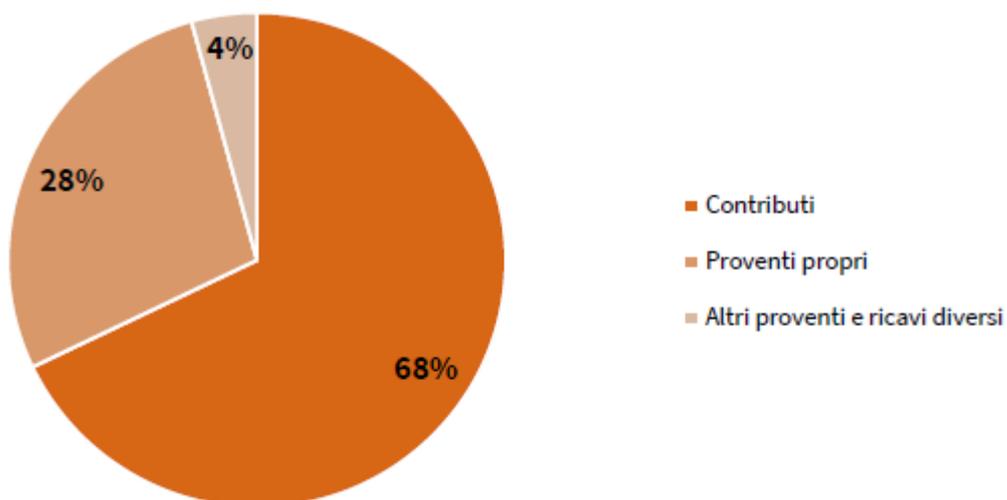
Per il 2020 il totale dei **proventi operativi** dell'Ateneo è pari a **660.700.846,12** euro.

Tabella 10- Proventi operativi

PROVENTI OPERATIVI	2020
PROVENTI PROPRI	184,1
Proventi per la didattica	128,6
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	13,8
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	41,7
CONTRIBUTI	448,6
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	421,4
Altri Contributi pubblici e privati	27,3
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	27,9
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	0,05
TOTALE	660,7

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Figura 3 - Proventi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2020

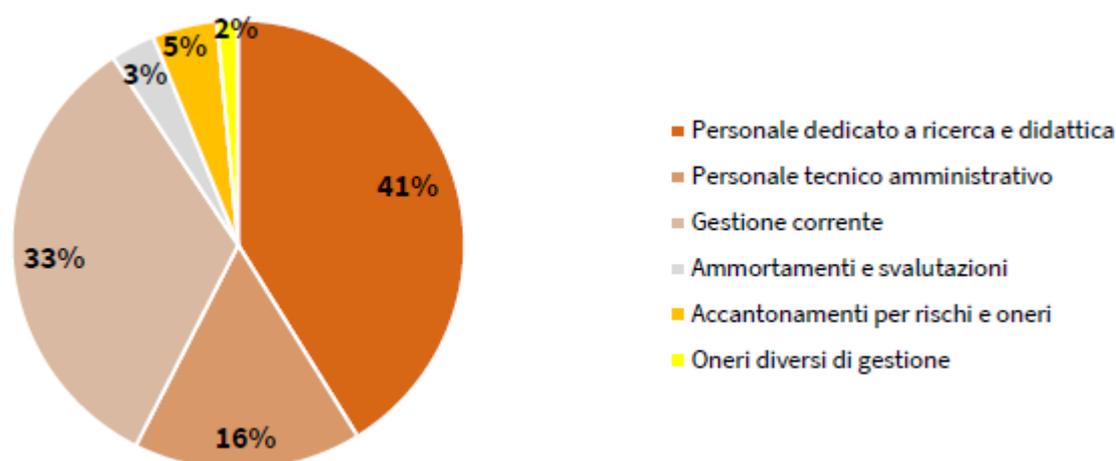
Per il 2020 i **costi operativi** sostenuti dall'Ateneo sono stati pari a **633.480.085,69** euro, così suddivisibili.

Tabella 11 - Costi operativi

COSTI OPERATIVI	2020
PERSONALE	364,1
Dedicato alla didattica e ricerca	260,8
Dirigenti e tecnici amministrativi	103,3
GESTIONE CORRENTE	210,3
Sostegno agli studenti	57,5
Diritto allo studio	15,9
Servizi e collaborazioni tecnico gestionali	63,7
Trasferimenti a partner di progetti coordinati	30,2
Godimento beni di terzi	6,5
Libri, periodici e materiale bibliografico	7,3
Materiale per laboratori	5,5
Altri materiali	3,6
Ricerca e attività editoriale	1,5
Altri costi	18,6
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONE	20,2
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	29,3
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	9,6
TOTALE	633,5

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Figura 4 - Costi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2020

Tabella 12 - Costo del personale 2018-2020

	2018	2019	2020
Costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	244,8	256,7	260,8
Costo del personale dirigente e tecnico-amministrativo	103,4	103,7	103,3
TOTALE	348,2	360,4	364,1

Fonte: Bilancio Sociale, 2020

5. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ

Il NdV, per quanto riguarda le aree di attività, rimanda alla sintesi delle azioni contenuta nella Relazione sulla gestione più volte citata (pagg da 19 a 36) e agli obiettivi strategici di pertinenza, come previsti dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel Piano Strategico triennale 2019-2021. Al fine di illustrare gli obiettivi della spesa e misurare i risultati di efficienza ed economicità, la normativa obbliga gli Atenei a dotarsi di un Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio. La predisposizione di tale Piano è vincolata all'emanazione di precise istruzioni tecniche e di appositi modelli da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, non ancora disponibili. Nel frattempo, l'Amministrazione, su richiesta del Rettore, ha elaborato un Piano di indicatori coerenti con aspetti ritenuti rilevanti, sui quali misurare l'andamento delle performance complessive dell'Ateneo: nel sito web dell'Ateneo è possibile prendere visione dell'esito del secondo monitoraggio in merito effettuato sull'anno 2020

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/bilanci/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio/piano-degli-indicatori-e-risultati-attesi-di-bilancio>.

Tra le funzioni istituzionali dell'Ateneo, assume sempre più rilevanza l'area della Terza Missione con riferimento all'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto e scambio con l'intera società e con il mondo del lavoro. L'Università di Bologna, grazie alla sua struttura multicampus, ha la possibilità di agire su un territorio molto vasto, e, grazie alla sua vocazione internazionale, è in rapporto con le più importanti università del mondo, in un continuo scambio di studenti e docenti.

È altresì evidente come il concetto di internazionalizzazione sia sotteso pressoché a ogni attività e, pertanto, sono numerose le voci di budget che sono destinate a incrementare i rapporti con gli altri Paesi a fini di istruzione, di apprendimento professionale, di ricerca e di trasferimento tecnologico. A tale proposito il 2020, causa la pandemia, ha segnato un rallentamento della mobilità sia in entrata che in uscita. L'Università di Bologna da anni ha il primato europeo sulla mobilità studentesca. L'Ateneo è stato premiato nel 2020 con l'*Internationalisation Learning Badge*, un riconoscimento della capacità di agire con una prospettiva internazionale sul fronte della didattica, della ricerca e della terza missione. Nel Piano strategico 2019-2021 l'internazionalizzazione è elemento trasversale in tutti i campi di azione. Il premio è stato assegnato dalla International Association of Universities (IAU), una organizzazione indipendente, partner ufficiale dell'UNESCO per l'istruzione superiore, a cui partecipano più di 650 istituzioni universitarie di tutto il mondo. (Fonte: Bilancio Sociale 2020).

Oltre alla dimensione internazionale, la *Governance* dell'Ateneo sottolinea costantemente la necessità di mettere a fuoco, in ciascun processo, altri due elementi trasversali:

- la **sostenibilità ambientale** (vedasi la valutazione cui l'Ateneo si è sottoposto da parte dell'EIT-European Institut of Technology Climate Kic, ottenendo il *label*);
- la **digitalizzazione** (nel 2019 era stato elaborato il Piano dell'Amministrazione Digitale di Ateneo; le linee di intervento sono state finanziate con il bilancio di previsione 2020, cosicché le azioni per la didattica, le altre attività online e l'allestimento delle aule con grandi video hanno potuto avere adeguata copertura per affrontare l'emergenza Covid).

Nel corso del 2020, in tema di strategie, si apprezza la concretizzazione di alcuni ambiti/obiettivi quali:

- l'alleanza EU UNA Europa;
- il Piano Romagna Salute, in particolare la tempestiva stipula delle convenzioni con i finanziatori dei due nuovi corsi di laurea a ciclo unico europeo in Medicina e Chirurgia;
- il proseguimento della riorganizzazione gestionale di Scuole e Dipartimenti, riformata dallo Statuto nel 2017 e avviata nel 2018;
- l'attività sistematica e capillare svolta per la diffusione del Piano Strategico e del valore dei suoi obiettivi a tutta la comunità (docenti, studenti, personale tecnico amministrativo);
- la comunicazione a ciascun dipartimento del Bilancio di genere, per orientare le scelte verso la parità.

Dal Bilancio sociale 2020 sono comunque desumibili una grande quantità di informazioni, anche rese in formato grafico di agevole lettura, che possono offrire l'opportunità di approfondimenti sotto diversi punti di osservazione.

Sia la rappresentazione del bilancio per Missioni, sia gli indicatori significativi del bilancio denotano una gestione dell'Università di Bologna oculata, corretta e coerente con le missioni di legge e con le politiche e gli obiettivi strategici che si è data con i Piani triennali e annuali.

Si segnala in particolare l'efficacia sulla produttività didattica e scientifica delle politiche e degli investimenti sul diritto allo studio e sull'internazionalizzazione; in particolare si fa riferimento alla tempestiva adozione del nuovo sistema di contribuzione studentesca, che – tra l'altro – ha ampliato in modo più consistente di quanto previsto dalla legge la *no tax area* e risulta più aperto al principio di progressività, alla valorizzazione del merito, e rispetta, come si è visto, il vincolo del 20% sull'ammontare del FFO; si fa altresì riferimento alla cospicua entità dei finanziamenti di Ateneo per la ricerca, ivi compresi i progetti Alma Idea a supporto della ricerca di base e Alma attrezzature per il rinnovo della strumentazione e la razionalizzazione del suo riutilizzo. Ancora, si citano i supporti in termini di risorse finanziarie e di risorse umane dedicati al processo di internazionalizzazione, con risultati che evidenziano l'utilità dell'allocazione in progetti sempre più avanzati.

È ottima, ad avviso del NdV, la capacità di attrazione di studenti, anche di provenienza internazionale, e di fondi competitivi per la ricerca, come descritto nelle pagine precedenti.

Per quanto concerne la produttività vera e propria di studenti dei vari gradi, dei professori e dei ricercatori, la valutazione viene effettuata dall'ANVUR, ai cui risultati il NdV rinvia.

Il NdV segnala che solo a partire dal 2018 è divenuta operativa una Commissione dell'Università di Bologna per la Terza Missione e, pertanto, la definizione del processo di AQ e della sua attuazione si trova ancora in uno stato di progressiva realizzazione. Il NdV auspica che l'ateneo investa risorse per promuovere un livello di sviluppo comparabile a quello raggiunto nelle altre aree.

Infine, il NdV sottolinea due elementi che indicano buona gestione:

- le modalità con cui il Rettore e il Consiglio di amministrazione, alla presenza del Presidio didattico e del Nucleo di Valutazione, monitorano l'andamento degli obiettivi dei Dipartimenti e definiscono in prima approssimazione il fabbisogno di risorse (umane, finanziarie di spazio) attese per l'anno successivo. Gli incontri con la *governance* dei dipartimenti avvengono tra maggio e giugno. Nei tre anni 2019-2020-2021 il Nucleo ha potuto osservare un

- perfezionamento continuo delle presentazioni dello stato dell'arte delle strategie dei Dipartimenti e un dialogo sempre più consapevole e competente con gli Organi accademici;
- gli ottimi risultati ottenuti nei ranking nazionali e internazionali.

6. I PROGRESSI DEL 2020 PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO

In base alle norme vigenti, le Università devono provvedere a numerosi adempimenti richiesti dal MUR e dall'ANVUR, che consistono sia nella trasmissione su piattaforme telematiche di dati e informazioni sia nella produzione di documenti. Gli ambiti di interesse spaziano dalle missioni fondamentali dell'università (si ribadiscono: didattica, ricerca, terza missione) alle tante altre attività di tipo strategico, amministrativo, finanziario, gestionale.

Un rischio concreto di questi adempimenti è che la continua richiesta di rendicontazioni e documenti sposti troppo l'attenzione dai contenuti sostanziali agli aspetti procedurali. Di conseguenza, la vera sfida è riuscire a trasformare la produzione di dati e documenti da adempimenti burocratici a strumenti fattivi ed efficaci per il miglioramento dei processi di assicurazione della qualità e di gestione della performance. In una prospettiva di collaborazione con gli atenei, i Nuclei di Valutazione, nella loro veste di Organismi Indipendenti di Valutazione, possono assumere un ruolo di accompagnamento, consulenza e supporto di grande rilevanza. L'ANVUR raccomanda, infatti, ai Nuclei di incentivare e monitorare le attività di graduale integrazione dei processi programmatori e di assumere un atteggiamento propositivo di analisi e discussione delle soluzioni adottate, evitando le posizioni di mero controllo.

In tale contesto, il NdV dell'Università di Bologna coglie l'occasione della presente relazione per andare oltre la lettura degli elementi essenziali del Bilancio e proseguire una riflessione, già aperta nel 2019, sullo stato di avanzamento della gestione integrata dei cicli della programmazione strategica, della programmazione direzionale, della performance e del bilancio unico.

Le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, emanate dall'ANVUR, promuovono una forma di integrazione graduale e progressiva che, idealmente, "dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, cercando dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono". Data la complessità del tema affrontato, le Linee Guida non pretendono di offrire "alcuna indicazione prescrittiva per un itinerario ideale (e lineare) di integrazione tra performance e bilancio; piuttosto, l'auspicio è che si possa formare gradualmente una "mappa all'interno della quale le Università possano orientarsi per intraprendere percorsi adatti al proprio contesto organizzativo e strategico". Quindi, oltre a costituire un processo da tagliare su misura dell'Ateneo per rispettarne le specificità, il percorso deve essere letto in chiave "evolutiva" e in questa prospettiva il NdV ha avviato un lavoro per osservare se, e in che misura, la gestione integrata della performance progredisce nel corso del tempo e contribuisce a creare buone pratiche. Sebbene nel Piano Integrato 2019-21 non vi sia un esplicito riferimento ai progetti di sviluppo dipartimentali, l'Ateneo ha avviato dal 2016 le audizioni dipartimentali, cui si è già accennato, oggi pienamente organizzate e formalizzate. Esse avvengono alla presenza degli Organi istituzionali del Dipartimento, del Consiglio di Amministrazione, del Presidio della Qualità, del NdV, del Direttore Generale e dei Dirigenti. Si tratta di una pratica ormai consolidata, migliorata di anno in anno, straordinariamente efficace, secondo il NdV, per valorizzare i punti di forza dei Dipartimenti, le

rispettive aree di miglioramento in ogni campo, e per facilitare la costruzione dei budget. L'approccio utilizzato dall'Ateneo è bi-direzionale, intendendo l'audizione come un dialogo annuale per l'estensione alle strutture dipartimentali della pianificazione strategica, in coerenza con il Piano strategico di Ateneo.

Nel corso dell'audizione ciascun dipartimento dà conto delle proprie scelte strategiche e degli obiettivi connessi. Per ciascuna linea i dipartimenti individuano degli indicatori di monitoraggio, la cui scelta viene fatta a partire da un insieme di indicatori, definiti ed elaborati centralmente (chiamato "cruscotto strategico dipartimentale" e supportato dal *Datawarehouse*) in cui ogni struttura può confrontare la propria performance con gli indicatori di monitoraggio del Piano Strategico, rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti della stessa area scientifico-disciplinare.

Sostenibilità del budget in relazione al contesto organizzativo

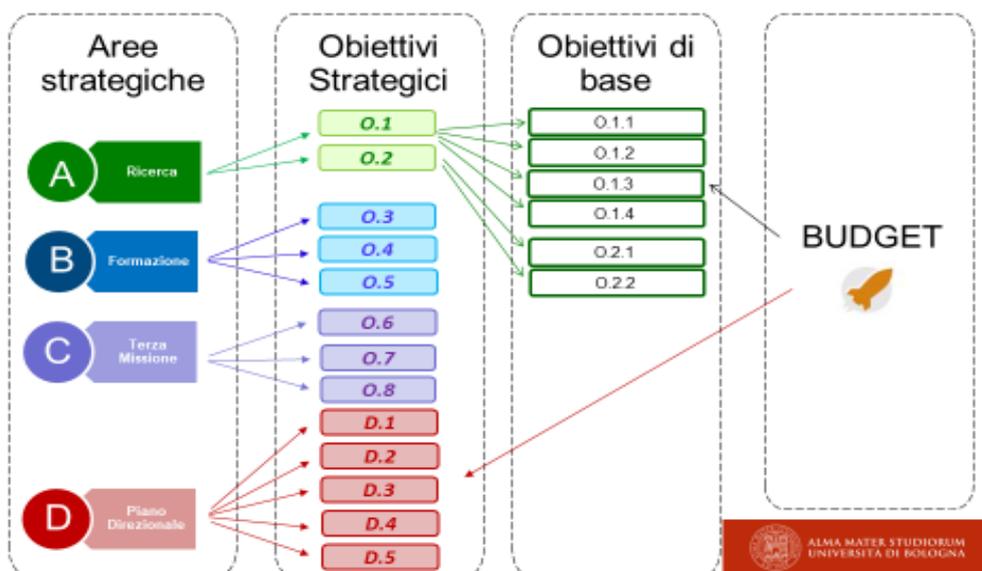
Sulla base dell'incontro avvenuto nel luglio 2020 con il Delegato al "Bilancio, programmazione strategica e innovazione di processo", insieme alla Responsabile del Settore Bilancio dell'Area Finanza e Partecipate, si riportano gli elementi emersi utili per approfondire gli aspetti di integrazione tra Piano Integrato della Performance e bilancio unico dell'esercizio.

Nel corso dell'audizione i convenuti hanno illustrato una presentazione dal titolo "Ciclo della Performance: Dalla pianificazione strategica a quella operativa e al budget", per riferire ai componenti del NdV il processo avviato sul tema dell'integrazione tra ciclo della performance e bilancio. L'incontro ha consentito al NdV di conoscere meglio la metodologia e i principi di programmazione e di monitoraggio sia delle politiche sia degli aspetti economico-finanziari ad esse collegate.

Per la predisposizione del budget triennale 2019-2021 è stata sperimentalmente avviata una lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. Per ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è collegato un obiettivo di base degli ambiti di ricerca, formazione, terza missione o organizzazione e servizi. Quest'ultima voce raccoglie tutti gli obiettivi del Piano Direzionale a supporto delle attività strategiche e di efficienza interna.

Nelle figure seguenti si rappresenta – a fini esplicativi – la struttura di tali legami.

Figura 5- Relazione fra aree strategiche e budget

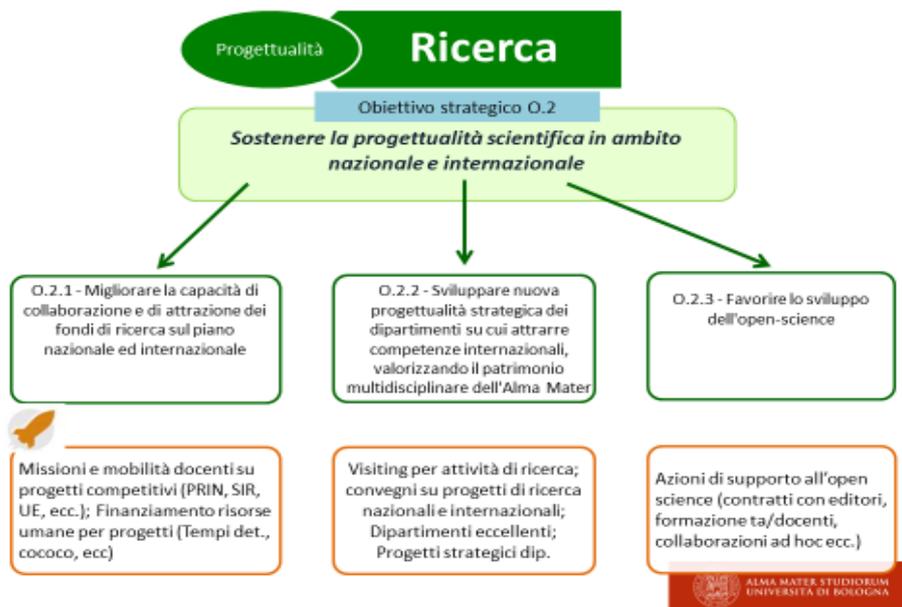


La lettura ex post di queste informazioni permette, anche se in via sperimentale, di avere una quantificazione dei costi che ogni struttura dell'Ateneo programma di sostenere per ciascun obiettivo di base. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi strategici.

In termini complessivi, il bilancio letto secondo le coordinate del Piano Strategico indica che su 820 milioni di euro, 124 milioni si riferiscono a "Organizzazione dei Servizi", 153 milioni alla "Didattica", 175 milioni alla "Ricerca", 75 milioni alla "Terza Missione", al netto delle spese per il personale (Fonte Dati: Piano Integrato 2021-23 – paragrafo 4.3).

Ancora a titolo esemplificativo, nelle figure seguenti (una per ciascuna area strategica), si illustrano le relazioni che consentono agli operatori di collegare alcune voci di budget riconducendole agli obiettivi di base.

Figura 6 - Obiettivi strategici e relative voci di budget





Per la rendicontazione degli obiettivi e la verifica degli indicatori, l'Ateneo si avvale di una pluralità di fonti informative. Essendo ancora un processo in fase sperimentale, i dati derivati dalla contabilità analitica e dal sistema di budget per obiettivi strategici sono oggetto di reportistica ad hoc e sono dunque parte del monitoraggio degli obiettivi strategici.

Le quattro dimensioni identificate dall'Ateneo per monitorare i diversi stati di avanzamento sono:

- le analisi quantitative, basate sulle evidenze che fungono da input per l'azione amministrativa e da strumenti di monitoraggio;
- la comunicazione interna ed esterna; considerata la presenza in Ateneo di una serie di strutture autonome (multi centrismo dimensionale), quali Campus, Dipartimenti, Scuole, Centri di Ricerca, che sono anche centri di responsabilità o *business units*, la *Governance* ha

adottato una maggiore centralizzazione per favorire la coerenza e l'allineamento della programmazione al Piano Strategico;

- l'innovazione di alcune importanti prassi di gestione e contabilità, grazie alla corrispondenza temporale tra l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e l'insediamento degli organi di governo in carica fino a tutto il 2020 e parte del 2021;
- gli investimenti: l'ambizioso piano edilizio dell'Ateneo include investimenti per la ricerca e la realizzazione di nuovi alloggi per gli studenti. Questo non ha potuto - e non può - prescindere da un forte controllo dei costi per assicurare l'equilibrio di bilancio, rendendo così ineludibile l'integrazione tra il ciclo di bilancio e il piano della performance. Nel corso del 2020 il MUR ha ripristinato i bandi relativi alla linea di finanziamenti per l'edilizia, rimasta precedentemente bloccata al 2000. Tutti i progetti presentati dall'Università di Bologna sono stati finanziati, il che ha consentito, al Consiglio di Amministrazione, nel 2021, grazie alla maggiore capacità di spesa, di approvare un nuovo Atto di Indirizzo in materia.

Il NdV è stato messo a conoscenza dell'aggiornamento del sito Alma 2021, strumento che valorizza il raggiungimento degli obiettivi del mandato rettorale 2016-2021. Nel sito sono raccolti ed evidenziati gli eventi collegati agli obiettivi operativi e l'andamento della performance. A questo si aggiungono i diagrammi Gantt disponibili per seguire il conseguimento degli obiettivi, ivi compresi quelli relativi alla realizzazione delle opere edilizie.

Le fasi della pianificazione delle risorse finanziarie:

Il ciclo di pianificazione e di gestione (Plan-Do-Check-Act) è caratterizzato dalle seguenti fasi/attività:

- nel Piano Strategico di Ateneo e nel Piano Integrato della Performance si esplicitano gli obiettivi strategici, quelli Direzionali e quelli dei dirigenti (**Plan**);
- le strutture dotate di autonomia e la Dirigenza dell'amministrazione realizzano le attività di rispettiva pertinenza (**Do**);
- sono organizzati incontri di pre-consuntivo con le strutture centrali e periferiche, alla presenza del Delegato al Bilancio, per le analisi degli scostamenti tra quanto previsto e quanto realizzato. Nei primi sei mesi dell'anno, si procede alla rendicontazione dell'anno precedente (bilancio di esercizio), si approva la relazione sulla performance e, anche in vista della predisposizione dei Piani e bilanci dell'anno successivo, come si è detto vengono realizzate le audizioni dei singoli dipartimenti da parte del Rettore (**Check**);
- a seguito della raccolta di tali complessivi elementi, si ripianifica l'attività dell'anno in corso, si rimodulano gli obiettivi dei dirigenti, si attua una programmazione finanziaria che includa la sostenibilità in relazione agli obiettivi (**Act**).

È evidente, come aveva sottolineato il Delegato al Bilancio, che la capacità di lettura del Piano Strategico da parte delle strutture dipartimentali è un tassello fondamentale per una programmazione coerente delle risorse dell'Ateneo. È stato inoltre messo in rilievo come l'attività di compilazione del quadro A1 della SUA-RD - adempimento al momento non richiesto da ANVUR ma richiesto internamente durante le "campagne" proposte annualmente dal Presidio di qualità di

Ateneo - con obiettivi, target e indicatori coerenti con il Piano Strategico su Ricerca, Formazione e Terza Missione, stia inducendo le strutture migliorare via via l'approccio programmatico. Il NdV condivide, in particolare, l'affermazione che le audizioni presidiate dal Rettore e dal CdA, oltre a rappresentare una eccellente pratica, stanno dimostrando un buon grado di maturazione di tale approccio. Le Aree Dirigenziali, a loro volta, procedono all'attuazione dei piani operativi con la definizione degli obiettivi dirigenziali a supporto delle attività di ricerca, di didattica e di terza missione e quelle trasversali di tutto l'Ateneo (organizzazione e servizi).

Nel corso dell'incontro con il Delegato del Rettore e la Responsabile del settore Bilancio, si è reso evidente come l'integrazione dei processi di pianificazione risulti, oltre che utile, indispensabile per quanto concerne la pianificazione finanziaria, la pianificazione delle risorse umane e la pianificazione delle infrastrutture.

I tempi e le fasi della pianificazione

Nel mese di luglio vengono presentate al Consiglio di Amministrazione le linee programmatiche per l'anno successivo, considerando l'andamento di quello in corso (per il 2022 si dovrà ancora tenere conto dell'attuale situazione, condizionata dal Covid-19).

Nel mese di settembre si svolgono gli incontri di pre-consuntivo, propedeutici sia all'aggiornamento delle previsioni approvate nel novembre precedente, sia alla definizione del budget dell'anno successivo. Anche la rinegoziazione degli obiettivi dirigenziali (che avviene a conclusione del primo semestre), con l'analisi degli scostamenti, rileva per quanto concerne i riflessi sul bilancio dell'anno in corso. I valori del pre-consuntivo vengono poi assestati definitivamente a fine dicembre.

Nel mese di ottobre vengono predisposte le schede di budget per l'anno successivo e nel mese di dicembre avviene l'approvazione finale in Consiglio di Amministrazione del bilancio unico di previsione di Ateneo, dopo una fase di condivisione e analisi della reportistica disponibile.

Tra gli elementi fondamentali del processo è utile ricordare:

Individuazione delle linee programmatiche:

Il punto di partenza è il budget dell'anno precedente cui si affiancano le stime del FFO e delle entrate derivanti da contributi studenteschi, lato ricavi; delle spese per il personale e per l'edilizia, lato costi, con riferimento all'esercizio in corso e al triennio successivo. Queste quattro grandezze, su cui si sostiene il bilancio, sono oggetto di particolare osservazione da parte dell'Ateneo.

Per la stima del FFO gli uffici verificano la composizione prevista per l'anno sulla base della normativa e dei criteri esplicitati dai decreti MUR.

In merito alle **entrate contributive per l'attività didattica**, queste hanno subito una contrazione negli ultimi anni, a partire dall'introduzione della *no-tax area*, che per l'a.a. 2020/21 è stata estesa fino alla soglia ISEE di 23.000 euro vs la soglia obbligatoria di 20.000 euro; l'Ateneo di Bologna ha anticipato in questa scelta i tempi del MUR, stabilendo una soglia superiore a quella indicata dalla normativa a tutto vantaggio degli studenti e delle famiglie con minore capacità di spesa.

Le spese per il personale, nel 2020, per il secondo anno consecutivo hanno subito una crescita, dovuta sia alla ripresa della contrattazione collettiva del comparto sia, in termini quantitativi maggiori, per la ripresa del costo del personale docente che ha avuto riconosciuti con norme nazionali gli scatti stipendiali. Fin quando erano in atto limitazioni al *turn-over*, gli Atenei non hanno potuto adottare vere strategie di reclutamento, salvo i piani straordinari di assunzione di ricercatori; a partire dal 2018, grazie anche al progetto dei Dipartimenti eccellenti, è stato possibile attuare una politica di assunzioni mirata al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Con riferimento alle retribuzioni del personale, che costituiscono la parte più consistente dei costi di esercizio, va ricordato che nell'Ateneo di Bologna è attivo ormai da anni **un sistema di simulazione dei costi** che si appoggia su un applicativo ad hoc realizzato insieme a Cineca (QLIK). Tale sistema elabora per tutti i ruoli del personale strutturato un modello di calcolo che tiene conto, a partire dalla consistenza delle unità in servizio a una certa data, della valorizzazione del costo in relazione ai singoli e diversi inquadramenti, delle assunzioni previste per l'anno successivo, delle cessazioni note al momento della simulazione, dei riconoscimenti periodici previsti per il personale docente e ricercatore legati agli avanzamenti di carriera e di altri aspetti prevedibili legati alla struttura retributiva (minor costo per aspettative, assegno ad personam ecc.).

I criteri di stima dei costi pluriennali del personale sono verificati e/o integrati più volte nel corso dell'anno in base all'evoluzione della normativa, agli scenari della contrattazione collettiva, alle indicazioni del MEF e del MUR, nonché promuovendo il confronto con le altre istituzioni universitarie. Il sistema – che costituisce sicuramente una *best practice* - consente l'elaborazione di diversi scenari di spesa riferiti alla programmazione futura del personale utili ai fini delle decisioni riguardanti le azioni di reclutamento, e diventa uno strumento imprescindibile nella fase delle previsioni di budget annuale e triennale.

Circa **l'edilizia universitaria**, in ragione delle nuove politiche di conferimento di fondi da parte del MUR la *Governance*, come si è detto, ha elaborato nuove analisi di sostenibilità, con la finalità di revisionare le linee programmatiche per la definizione dei budget.

Importanza del pre-consuntivo.

Il processo consente di analizzare gli "scostamenti" di budget (budget assegnato vs. budget utilizzato); in base alle risultanze vengono effettuati in tempo reale gli adeguamenti della programmazione annuale, con conseguenti riflessi sulla programmazione dell'anno successivo.

L'obiettivo è disincentivare automatismi nella conferma delle risorse senza verifica dell'utilizzo rispetto alle originali finalità e superare la logica di "accumulo" o attribuzione storica, tenuto conto che a tale verifica si affianca il monitoraggio dell'attuazione a metà anno degli obiettivi fissati.

Al lavoro di pre-consuntivo dei Dipartimenti si affianca la verifica sull'attuazione delle previsioni mediante la scheda pre-consuntivo compilata dalle aree dirigenziali. La scheda propone sinteticamente le analisi a beneficio della riprogrammazione in corso di gestione o della riprogettazione, anche in ottica futura, con riferimento al budget del triennio successivo. Oltre ad una prima sezione che propone la situazione contabile alla data definita (previsione assestata, disponibilità di budget) e fabbisogno previsto al 31/12, la scheda riporta in evidenza le sezioni che

riflettono l'esito delle analisi (disponibilità analizzate, totale riserve vincolate, totale economie confermate, totale economie a bilancio, totale verifica). Per economie confermate si intendono le risorse che costituiscono un'economia di gestione rispetto alla finalità originaria, e la cui disponibilità viene confermata per interventi o acquisizione di beni e servizi che non trovano adeguata copertura con le risorse già stanziare. Si tratta di una riprogrammazione rispetto alle finalità dichiarate in previsione, basata sulla ricognizione delle ragioni che hanno generato una esigenza di cambiamento. L'Ateneo ha lavorato molto per rendere più flessibile il budget per i dipartimenti e la scheda pre-consuntivo relativa è stata strutturata in modo tale da:

- definire l'annualità dell'operazione per cui vale la decisione assunta in sede di definizione della politica di budget; le risorse non utilizzate diventano d'ufficio economie disponibili per il Bilancio di ateneo per un determinata annualità, nei casi in cui l'utilizzo non sia differibile all'anno successivo (es: il budget assegnato per la didattica e i servizi agli studenti (BDSS). Tale operazione ha lo scopo di sollecitare le azioni dei responsabili;
- lasciare ai gruppi di ricerca la disponibilità di utilizzare alcune risorse in un arco di tempo pluriennale (ad es. il budget integrato della ricerca).

Processo di programmazione delle strutture e integrazione tra i livelli di programmazione (strategica, di performance integrata, finanziaria)

Nel corso dell'audizione la Responsabile del Settore Bilancio ha illustrato come avviene, da parte delle strutture (Dipartimenti, ecc.), la registrazione della programmazione per il triennio successivo, successivamente alle operazioni di pre-consuntivo e alla verifica di metà anno degli obiettivi. La programmazione prevede l'integrazione della pianificazione strategica con la programmazione economico-finanziaria per garantire e presidiare la relazione tra obiettivi assunti e risorse da impiegare.

Al momento della predisposizione del budget, tramite l'applicativo U-Budget:

- i Dipartimenti effettuano la programmazione, nell'ambito delle risorse loro assegnate, definite secondo il modello condiviso di riparto delle dotazioni di Ateneo;
- le Aree Dirigenziali, i Campus e le altre strutture programmano in coerenza con i criteri definiti in sede di Linee Guida;
- nell'applicativo U-Budget è stata predisposta una specifica funzione al fine di attribuire una coordinata di riclassificazione secondo la prospettiva del piano strategico ad ogni singola previsione. Le previsioni proposte da ciascuna area devono assicurare la continuità dei servizi e delle attività correnti attestandosi complessivamente alla soglia desunta dall'andamento storico di sostenimento di costi per l'ambito/i prevalente/i di azione, cui si aggiunge la conferma delle previsioni di budget registrate nella programmazione precedente per gli ambiti di azione meno rilevanti.
- Eventuali esigenze aggiuntive per nuove progettualità e attività con carattere di discontinuità vengono segnalate in modo distinto, per essere valutate complessivamente dal Direttore Generale e dal Delegato al Bilancio ai fini della formulazione della proposta finale di budget dell'Amministrazione Generale.

Si tratta di un passaggio culturale importante richiesto a ciascun operatore contabile. Nel corso degli incontri preparatori al bilancio unico di previsione, sono esposti - a cura del Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione - i criteri “di relazione” con gli obiettivi da adottare nel corso delle operazioni di budget.

Coinvolgimento del NdV per la revisione di regolamenti e Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Nel ruolo di OIV, il NdV ha affiancato la Direzione Generale principalmente per la completa riscrittura del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), proprio in riferimento allo specifico punto delle Linee Guida ANVUR, con l’indicazione chiara di attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

Il NdV ribadisce, come già fatto negli adempimenti richiesti in ambito performance, quanto importante sia collegare gli obiettivi operativi alle risorse. Infatti se non vengono configurati gli obiettivi operativi con le risorse, il Piano Integrato diventa autoreferenziale e non viene correttamente percepito dagli *stakeholder*: non è possibile comunicare il valore creato se non si dichiarano le risorse programmate. La Direzione Generale ha continuato la revisione del SMVP iniziata nel 2019, i cui effetti circa attori responsabilità strumenti e tempi - per quanto riguarda la linea dei quadri non dirigenti (cat. EP Elevate professionalità e D titolari di posizione) - sono diventate applicabili a partire dal 2021.

7. SINTESI FINALE

In aggiunta agli aspetti di merito già esposti nei paragrafi precedenti, il NdV sottolinea i principali aspetti positivi riscontrati sia nei documenti analizzati sia nel fattivo confronto avviato con la *Governance* e con l'Amministrazione.

Il NdV ritiene che sostanzialmente le cinque azioni prioritarie suggerite nelle Linee Guida ANVUR siano state tenute in debita considerazione.

Nel 2019 l'Università di Bologna si è volontariamente sottoposta alla valutazione da parte di un Organismo internazionale sulla sostenibilità, l'EIT- European Institute, ottenendo l'accreditamento. Nel 2020 è risultata prima in Italia e al terzo posto tra i paesi dell'Unione Europea nella nuova edizione del THE Impact Rankings, la classifica elaborata da Times Higher Education che valuta l'impatto degli atenei sul tessuto sociale e il loro impegno per lo sviluppo sostenibile.

Alcuni Dipartimenti hanno acquisito accreditamenti specifici, quali ad esempio il EAEVE (European Association of Establishments for Veterinary Education) da parte del Dipartimento di Scienze Mediche Veterinarie (DIMEVET)².

Considerato l'impegno che ogni accreditamento comporta, il NdV dà atto della volontà diffusa nell'Ateneo di acquisire la certificazione dei processi, sia con riferimento alle ricerche sia con riferimento alla didattica. In diversi casi la mancanza di accreditamento è fattore preclusivo rispetto a ricerche su committenza.

Con riferimento agli ambiti esaminati nel merito delle risorse finanziarie e della allocazione ai fini istituzionali, emerge che il bilancio dell'Università di Bologna è gestito con oculatezza e trasparenza, anche per quanto concerne l'ottima capacità di attrarre e rendicontare risorse dal bilancio europeo, da altre istituzioni e da soggetti privati per investimenti riguardanti le sue missioni.

Per quanto concerne l'interazione tra i vari livelli di programmazione, il NdV desidera mettere in evidenza il fatto che, per la predisposizione del budget triennale 2019-2021, è stata adottata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico, come suggerito dal Nucleo stesso.

Il NdV si rende conto che, in un Ateneo complesso come quello di Bologna, riuscire a dare un allineamento strategico dei Dipartimenti e altre strutture ex art.25 Statuto è impresa ardua. Si comprende che il *gap* non è solo informativo ma anche culturale e che, man mano che dal cuore dell'Università si va verso le sue articolazioni, diminuisce la percezione dell'importanza di una strategia unitaria. Ciò nonostante la *Governance*, di cui fa parte il Direttore Generale, è entrata nel vivo dell'**integrazione Piano strategico-ciclo integrato della performance-bilancio**, con un alto grado di attenzione. La qualità del lavoro svolto si percepisce dagli approfondimenti realizzati.

Per quanto concerne gli aspetti del proprio compito concernenti la comparazione dei proventi e dei costi, ai fini del controllo sulla gestione da parte della Corte dei conti, il NdV esprime apprezzamento per l'entità del risultato positivo di bilancio; per la capacità di autofinanziamento; per la costante cura – mediante il monitoraggio – a che l'allocazione delle risorse finanziarie sia coerente con le missioni

² Con questo riconoscimento, il DIMEVET, unico in Italia e nell'Europa meridionale, si colloca tra le 14 strutture accreditate in Europa (insieme alle Facoltà di Vienna, Gent, Copenaghen, Helsinki, Budapest, Utrecht, Oslo, Zurigo-Berna, Londra e Nottingham). L'accreditamento EAEAVE è valido fino al 2024.

istituzionali; per il mantenimento del trend dei costi operativi nonostante la crescita dei servizi. Tali risultati sono ancora più apprezzabili alla luce di una particolare riduzione che nel 2020 ha visto il personale tecnico amministrativo calare di 130 unità.

Il NdV ribadisce che la rappresentazione del bilancio per Missioni (v. §4) e gli indicatori significativi del bilancio denotano una gestione dell'Università di Bologna attenta, corretta e innovativa.

È da segnalare in particolare l'efficacia - sulla produttività didattica e scientifica - delle politiche e degli investimenti sul diritto allo studio e sull'internazionalizzazione (tempestiva adozione del nuovo sistema di contribuzione studentesca). Ancora, si citano i supporti in termini di risorse finanziarie e di risorse umane dedicati alla didattica (un manager didattico ogni due corsi di studio di nuova istituzione) e processo di internazionalizzazione (un project manager per ogni corso di studio internazionale), con risultati che evidenziano l'utilità dell'allocazione in progetti sempre più avanzati. È ottima, ad avviso del NdV, la capacità di attrazione di studenti, anche di provenienza internazionale, e di fondi competitivi per la ricerca, come descritto nelle pagine precedenti. Nel 2020 la mobilità internazionale ha avuto rallentamenti causa pandemia, ma già nel 2021 si sta registrando una ripresa grazie alle somministrazioni dei vaccini anti-covid.

Per quanto concerne la produttività vera e propria di studenti dei vari gradi, dei professori e dei ricercatori, la valutazione viene effettuata dall'ANVUR, ai cui risultati il NdV fa rinvio.

Il NdV, rispetto al processo di integrazione dei vari livelli di programmazione, sottolinea, tra gli aspetti positivi:

- la coerenza programmatica, temporale e di allocazione risorse fra tutte le diverse programmazioni;
- l'eliminazione della logica di "accumulo" del budget non speso per gli anni successivi, con riferimento alle spese di gestione corrente;
- la rendicontazione del Piano Strategico considerata come base condivisa e stabile per la valutazione delle performance organizzativa e individuale;
- il miglioramento della comunicazione interna del Piano Strategico, per favorire maggiore capillarità della sua conoscenza;
- il monitoraggio continuo degli indicatori strategici a tutti i livelli dell'organizzazione dell'Ateneo (la riprogettazione in funzione di maggiore fruibilità del *DataWarehouse* di Ateneo iniziata nel 2019 è stata completata nel corso del 2020).

Infine, le modalità di coinvolgimento delle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Campus, Centri di ricerca, ecc.) meritano di riaffermare il giudizio positivo del NdV. A partire dal Piano Integrato 2021-23 c'è un riferimento esplicito alla Performance Organizzativa dei Dipartimenti.

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1 - Distribuzione geografica per Campus	7
Figura 2 - Riclassificazione per missioni	14
Figura 3 - Proventi operativi.....	15
Figura 4 - Costi operativi	16
Figura 5- Relazione fra aree strategiche e budget.....	23
Figura 6 - Obiettivi strategici e relative voci di budget.....	24
Tabella 1 - Iscrizioni per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021	7
Tabella 2 - Corsi per Campus e livelli di formazione a.a. 2020/2021.....	8
Tabella 3 - Agevolazioni economiche: Nr. borse di studio per tipologia a.a. 2019/2020	8
Tabella 4 - Personale docente per fascia e impegno	8
Tabella 5 - Personale TA per categoria e impegno	9
Tabella 6 - Distribuzione territoriale del patrimonio edilizio (esclusi gli spazi esterni)	9
Tabella 7 - Ranking internazionali e nazionali	9
Tabella 8 - Conto Economico anno 2020	13
Tabella 9- Riclassificazione per missioni.....	14
Tabella 10- Proventi operativi.....	15
Tabella 11 - Costi operativi.....	16
Tabella 12 - Costo del personale 2018-2020	17

APPENDICE

Documento	Periodo di riferimento (più recente)	Eventuale data di Approvazione Consiglio di Amministrazione	Eventuale link
Piano Strategico	Triennio 2019-2021	26/06/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/piano-strategico
Programmazione Triennale	Triennio 2019-2021	26/06/2019	
Programma triennale dei lavori pubblici	Triennio 2021-2023	17/12/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/programma-triennale-2021-2023-dei-lavori-pubblici
Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi	Biennio 2021-2022	17/12/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/bandi-di-gara/programma-biennale-2021-2022-delle-acquisizioni-di-beni-e-servizi
Piano Triennale di Fabbisogno del Personale	Triennio 2021-2023	26/01/2021	
Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo	Triennio 2021-2023	25/05/2021	
Programmazione offerta formativa	Anno 2020	26/01/2021	https://www.unibo.it/it/didattica/corsi-di-studio
Piano azioni positive	Quadriennio 2018-2021		https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione/organismi/cug/azioni-positive-del-cug/azioni-positive
Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale	Anno 2021	17/12/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale	Triennio 2021-2023	17/12/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Piano Integrato	Triennio 2021-2023	26/01/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-integrato-2021-2023
Piano triennale di prevenzione della corruzione	Triennio 2021-2023	30/03/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione-1
Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio	Anno 2020	27/04/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Bilancio consolidato	Anno 2019	27/04/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Relazione sulla performance	Anno 2020	21/06/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/performance/relazione-sulla-performance/relazione-sulla-performance