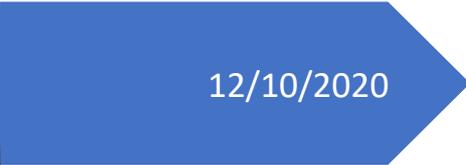




Relazione di accompagnamento
al bilancio - anno 2019
Università di Bologna



12/10/2020

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.....	5
2. ALMA MATER UNIVERSITA' DI BOLOGNA IN BREVE	6
3. PROGRAMMAZIONE E QUADRO DI RIFERIMENTO ANVUR.....	9
4. LA NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2019	10
5. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ	16
6. I PROGRESSI DEL 2019 PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO.....	18
7. SINTESI FINALE	28
INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE.....	31
APPENDICE.....	33

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. Recentemente 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 2019 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 nell'aprile 2019, il NdV, per quanto di competenza, espone alcune informazioni di sintesi; a tale scopo, onde evitare disallineamento di dati, attinge gli elementi salienti descritti nella Nota Integrativa e nella annessa 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. 2019/20

	Bologna	Cesena	Forlì	Ravenna	Rimini	Totale
Laurea	63.769	4.529	6.376	3.319	4.943	82.936
Di cui magistrale	16.019	1.025	1.818	839	1.025	20.726
Dottorato di ricerca*	1.511	0	58	45	17	1.631
Master*	1.434	14	110	122	0	1.680
Corso di Alta Formazione e di Formazione Permanente*	660	0	13	44	0	717

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

*Fonte: DWH settembre 2020

Tabella 2 - Corsi per Campus e livelli di formazione a.a. 2019/20

	Bologna	Cesena	Forlì	Ravenna	Rimini	Totale
Laurea	152	16	18	17	18	221
Di cui magistrale	80	8	12	8	9	117
Dottorato di ricerca	42	0	3	2	1	48
Master	72	2	2	7	0	83
Corso di Alta Formazione e di Formazione Permanente	24	0	1	3	0	28

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Tabella 3 - Agevolazioni economiche: Nr. borse di studio per tipologia a.a. 2018/19

	2018/19
Borse di studio erogate da ER.GO	12.578
Posti alloggio,	1831
<i>di cui: Campus della Romagna</i>	232
Esoneri tasse,	42.201
<i>di cui: totali</i>	20.810
<i>di cui: parziali</i>	21.391
Premi di merito	300
Collaborazioni a tempo parziale (150 ore)	2.631
Tutor	400
Contratti di tutorato	1.871
Contributi erogati a studenti in condizioni di disagio	100
Prestiti fiduciari erogati	23

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Tabella 4 - Personale docente per fascia e impegno

	2019
Professori Ordinari,	733
<i>di cui: a tempo</i>	659
<i>di cui: a tempo</i>	74
Professori Associati,	1.184
<i>di cui: a tempo pieno</i>	1.131
<i>di cui: a tempo</i>	53
Ricercatori a tempo indeterminato,	468
<i>di cui: a tempo pieno</i>	432
<i>di cui: a tempo</i>	36
Ricercatori a tempo determinato,	417
<i>di cui: a tempo pieno</i>	405
<i>di cui: a tempo</i>	12
TOTALE personale incardinato	2.802
Professori a Contratto	1.365

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Tabella 5 - Personale TA per categoria e impegno

2019	
Dirigenti	14
Personale TA (EP, D, C, B)	2.878
di cui: a tempo determinato	83
di cui: a tempo indeterminato	2.795
A tempo indeterminato	
di cui: a tempo pieno	2411
di cui: part-time	384
Lettori e collaboratori linguistici	71
di cui: collaboratori linguistici a tempo determinato	-
Operai agricoli	4
TOTALE	2.967

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

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

Distribuzione territoriale	m ²	%
Bologna	847.468	83%
Cesena	47.331	5%
Forlì	60.895	6%
Ravenna	24.258	2%
Rimini	22.099	2%
Altro	14.274	1%
TOTALE	1.016.325	100%

Fonte: Bilancio sociale, 2019

Tabella 7 - Ranking internazionali e nazionali

	2017		2018		2019	
	Mondo	Italia	Mondo	Italia	Mondo	Italia
QS – Top University Ranking	188	2	180	4	177	2
THE – Thomson Reuters	201-250	3	180	3	168	3
THE – Impact Rankings	-	-	9	1	6	1
ARWU – Shanghai	201-300	3-7	201-300	2-8	201-300	4-8
UI GreenMetric	29	1	15	1	14	1
Guida CENSIS	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)	-	1 (Mega Atenei)

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

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, al quale si affianca il sistema di budgeting collegato all'applicativo contabile U-GOV.

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 dà 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 2019

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 missioni. Il bilancio attinge per il 67% delle risorse al Fondo di Finanziamento Ordinario del MUR e ad altri Fondi statali e regionali.

[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 e missioni istituzionali (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 2019 (vedi pag.36 e sgg.).

Il bilancio unico di Ateneo di esercizio 2019 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 MIUR (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. 35, 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 Relazione sulla gestione. Per la precisione, detti indicatori sono:

- ricavi per contributi studenteschi, soggetti al limite del 20% del FFO accertato a consuntivo, pari al 19,93%;
- spese di personale, pari al 65,83%, 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: 5,36% rispetto al limite massimo del 15% e al limite critico del 10%;
- sostenibilità economico-finanziaria: 1,20, con una riduzione dello 0,04% ma superiore al valore di riferimento 1,10 (si tratta dell'indicatore di sintesi che tiene conto sia delle spese di personale che di quelle di indebitamento);

I valori 2019 sono stati calcolati seguendo le indicazioni ministeriali fornite nel 2018, comprendendo nella quota FFO anche la parte del finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza relativa alle sole spese di personale (70%).

Dal Conto Economico (Tab. 8) si evince che l'esercizio 2019 si è chiuso con un **risultato positivo di poco meno di 7 mln di euro** (esattamente 6,947, cioè quasi 1 mln in più del 2018); dall'analisi di bilancio, riportata a pag. 15 della 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 2019

CONTO ECONOMICO	2019
PROVENTI PROPRI	185,9
CONTRIBUTI	438,6
ALTRI PROVENTI E RICAVI	31,2
PROVENTI OPERATIVI (A)	655,6
COSTI DEL PERSONALE	360,4
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	211,2
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	19,0
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	30,7
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	6,1
COSTI OPERATIVI (B)	(627,4)
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	28,2
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	(0,2)
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	0,0
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	0,6
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D + - E)	29,0
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(22,1)
RISULTATO DI ESERCIZIO	6,9

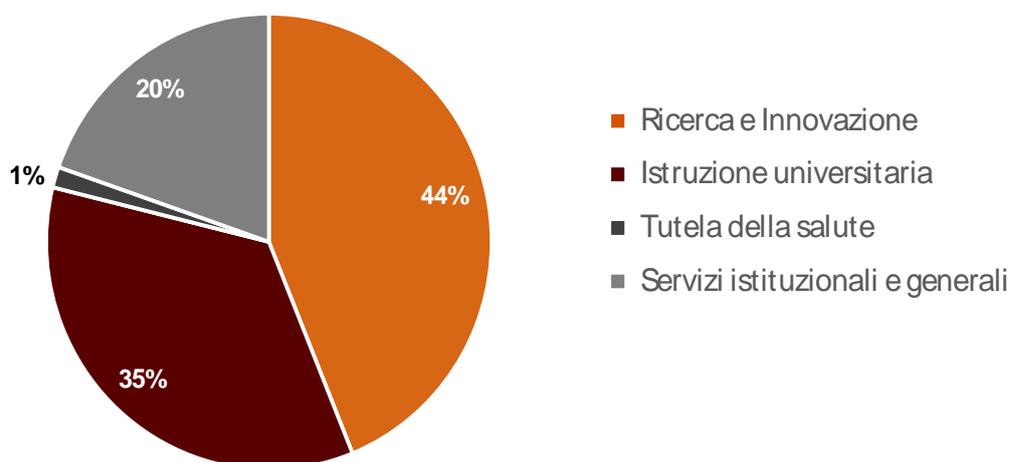
Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Le Università classificano le spese per missione, secondo la nomenclatura di cui ai regolamenti 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 MIUR. Tali spese sono ripartite come indicato in tabella 9 nei valori assoluti e in figura 2 in %.

Tabella 9- Riclassificazione per missioni

MISSIONI	2019
Ricerca e Innovazione	285,9
Istruzione universitaria	229,4
Tutela della salute	9,6
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	129,2
Totale	654,1

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Figura 2 - Riclassificazione per missioni

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

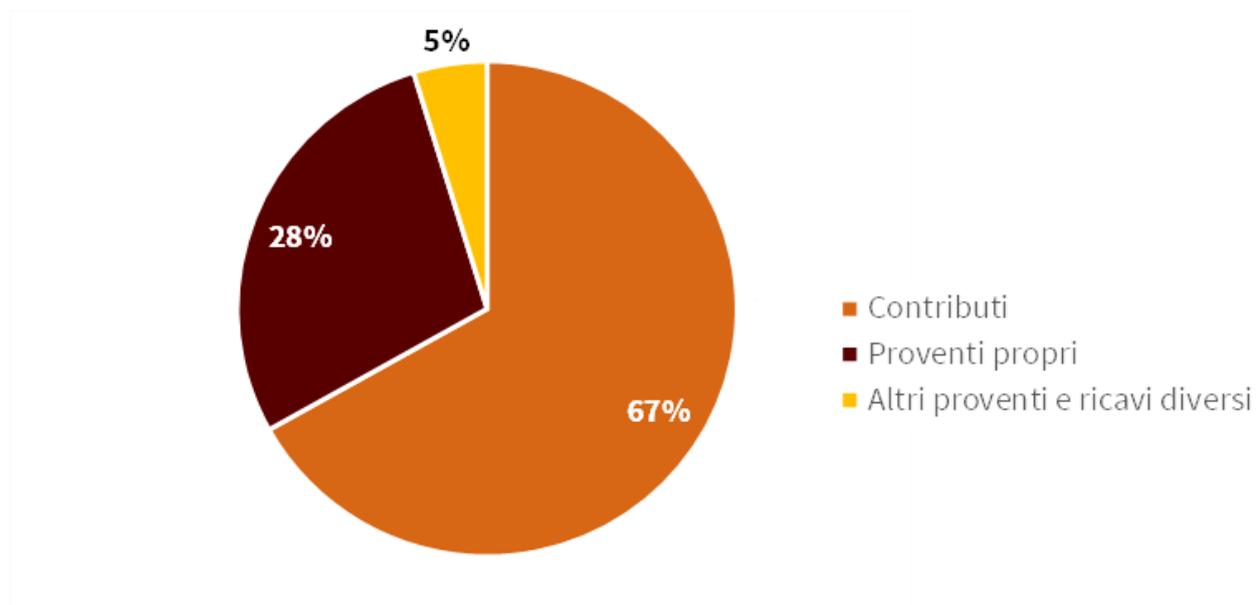
Per il 2019 il totale dei **proventi operativi** dell'Ateneo è pari a **655.610.289 euro**.

Tabella 10- Proventi operativi

PROVENTI OPERATIVI	2019
PROVENTI PROPRI	185,9
Proventi per la didattica	124,9
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	19,4
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	41,6
CONTRIBUTI	438,6
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	411,2
Altri Contributi pubblici e privati	27,4
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	31,2
TOTALE	655,6

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Figura 3 - Proventi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2019

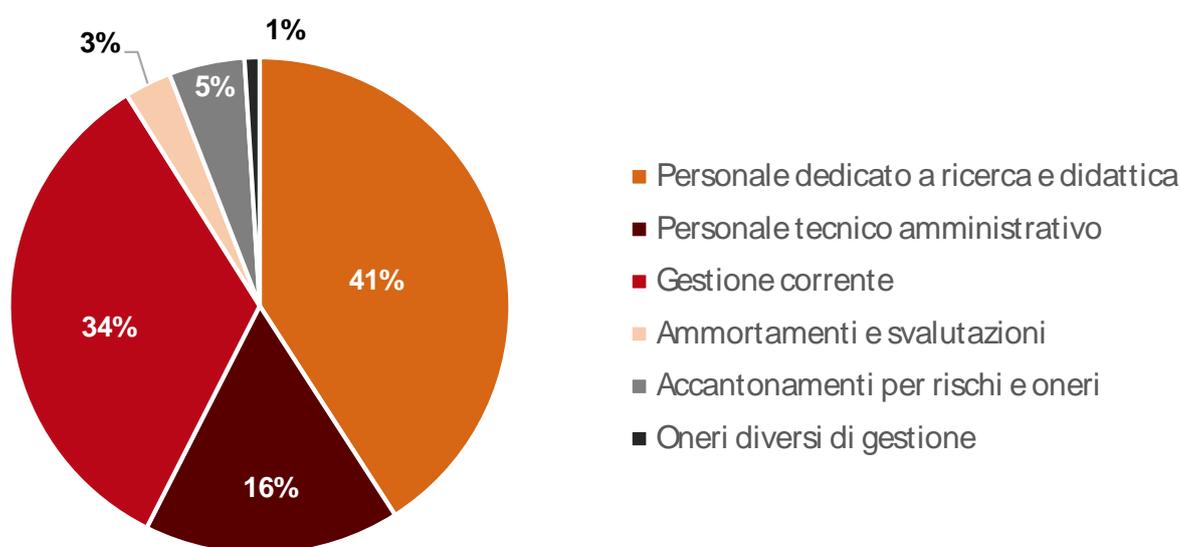
Per il 2019 i **costi operativi** sostenuti dall'Ateneo sono stati pari a **627.410.460 euro**, così suddivisibili.

Tabella 11 - Costi operativi

COSTI OPERATIVI	2019
PERSONALE	360,4
Dedicato alla didattica e ricerca	256,7
Dirigenti e tecnici amministrativi	103,7
GESTIONE CORRENTE	211,2
Sostegno agli studenti	52,8
Diritto allo studio	19,5
Servizi e collaborazioni tecnico gestionali	67,7
Trasferimenti a partner di progetti coordinati	21,3
Godimento beni di terzi	6,6
Libri, periodici e materiale bibliografico	7,9
Materiale per laboratori	5,2
Altri materiali	2,9
Ricerca e attività editoriale	1,0
Altri costi	26,2
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONE	19,0
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	30,7
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	6,1
TOTALE	627,4

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Figura 4 - Costi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2019

Tabella 12 - Costo del personale 2017-2019

	2017	2018	2019
Costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	272,4	244,8	256,7
Costo del personale dirigente e tecnico-amministrativo	102,8	103,4	103,7
TOTALE	375,2	348,2	360,4

Fonte: Bilancio Sociale, 2019

5. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ

Il NdV, per quanto riguarda le aree di attività, rimanda alla sintesi delle azioni per ciascuna di esse contenuta nella Relazione sulla gestione più volte citata (pagg da 15 a 31), per evitare ridondanze, 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. Tuttavia, 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. Ma il Rettore, nel frattempo, ha chiesto di elaborare un Piano di indicatori su aspetti rilevanti sui quali misurare l'andamento delle performance complessive dell'Ateneo: nel sito web dell'Ateneo è possibile prendere visione dell'esito del primo monitoraggio in merito effettuato sull'anno 2019 <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. L'attrazione di fondi europei ha avuto un'accelerazione nel 2019, con il raddoppio della loro entità. L'Università di Bologna conserva il primato europeo sulla mobilità studentesca.

Oltre alla dimensione internazionale, la Governance 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 è stato elaborato il Piano dell'Amministrazione Digitale di Ateneo le cui linee di intervento opportunamente finanziate dall'Ateneo sono diventate elemento determinante per affrontare l'emergenza Covid dei primi mesi del 2020.

Nel corso del 2019, in tema di strategie, si apprezza la concretizzazione di alcuni ambiti/obiettivi quali:

- l'alleanza EU UNA Europa;
- il Piano Romagna Salute;
- la riorganizzazione gestionale di Scuole e Dipartimenti;
- 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).

Dal [Bilancio Sociale 2019](#) 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 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 fa rinvio.

Il NdV segnala che solo nel 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 costruiscono insieme ai dipartimenti i budget da allocare nell'anno successivo;
- gli ottimi risultati ottenuti nei ranking nazionali e internazionali.

6. I PROGRESSI DEL 2019 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 (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 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 aprire una riflessione sullo stato di avanzamento della gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio.

Le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, emanate dall'ANVUR nel gennaio 2019 a integrazione di quelle del 2015, 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 deve avviare 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 ci sia un esplicito riferimento ai progetti di sviluppo dipartimentali, l'Ateneo ha avviato dal 2016 le audizioni dipartimentali, oggi pienamente strutturate 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 primo passo per l'estensione della pianificazione strategica alle strutture dipartimentali.

Nel corso dell'audizione il dipartimento dà conto di una propria strategia 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") in cui ciascuna struttura può confrontare la propria performance negli indicatori di monitoraggio del Piano Strategico, rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare.

Sostenibilità del budget in relazione al contesto organizzativo

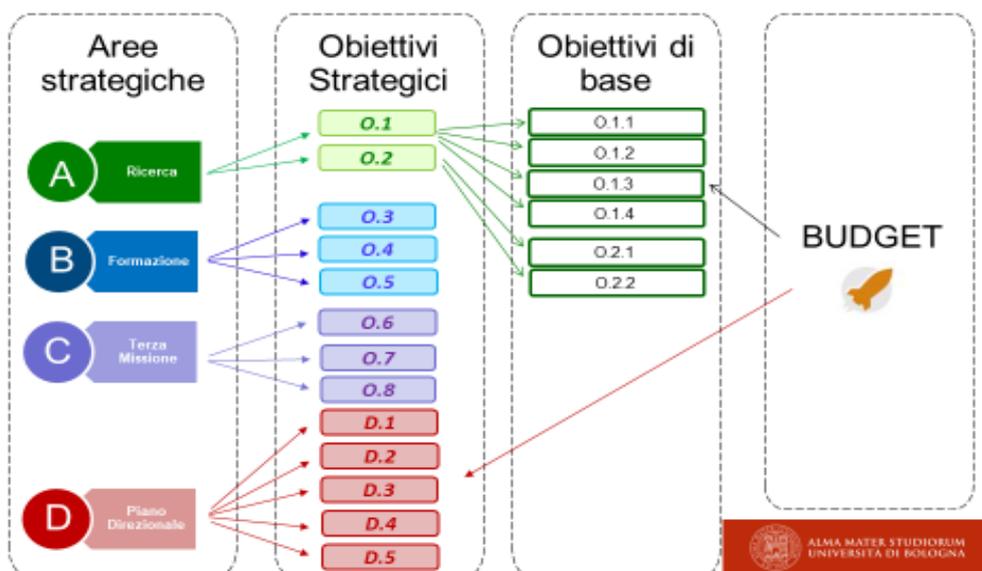
Allo scopo di approfondire l'aspetto della integrazione tra Piano Integrato della Performance e bilancio unico dell'esercizio 2019, il NdV ha incontrato nel luglio 2020 il Delegato al Bilancio, programmazione strategica e innovazione di processo, insieme alla Responsabile del Settore Bilancio dell'Area Finanza e Partecipate.

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

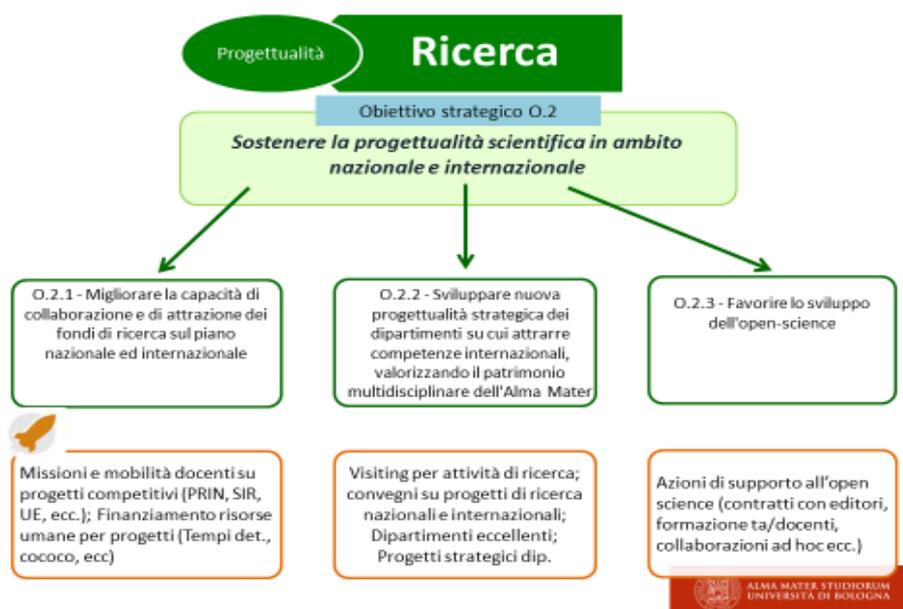


La lettura ex post di queste informazioni permette, anche se in via sperimentale, di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo programma di sostenere per ciascun obiettivo di base. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse 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, 500 milioni si riferiscono a "Organizzazione dei Servizi", 82 milioni alla "Didattica", 167 milioni alla "Ricerca", 62 milioni alla "Terza Missione".

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 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 centrisimo 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 dei nuovi organi di governo;
- 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.

Inoltre nel corso del medesimo incontro, il NdV è stato messo a conoscenza dell'aggiornamento del sito Alma 2021, strumento che valorizza il raggiungimento degli obiettivi di 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 e quelli dei dirigenti (**Plan**);
- le strutture dotate di autonomia e i dirigenti dell'amministrazione realizzano le attività di rispettiva pertinenza (**Do**);
- sono organizzati incontri di pre-consuntivo con le strutture, 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, vengono realizzate le audizioni dei singoli dipartimenti da parte del Rettore. (**Check**).
- a seguito della raccolta di tali complessivi elementi, si ri-pianifica 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 sottolineato dal 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 - con obiettivi, target e indicatori coerenti con il Piano Strategico su Ricerca, Formazione e Terza Missione, stia inducendo le strutture ad assumere un approccio programmatico. Il NdV condivide, in particolare, l'affermazione che le audizioni presidiate dal Rettore, 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 2021 si dovrà 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 attuate a inizio anno, sia alla definizione del budget dell'anno successivo. Anche la ri-negoziazione degli obiettivi dirigenziali (che avviene a conclusione del primo semestre) rileva per quanto concerne i riflessi sul bilancio dell'anno in corso. I valori del pre-consuntivo vengono poi aggiornati 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 preventivo dell'anno successivo, 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; 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 2019 hanno subito una ripresa, in particolare in relazione al costo del personale docente che ha avuto riconosciuti con norme nazionali gli scatti stipendiali (mentre la numerosità del personale accademico è calata, vi è stato un aumento del costo stipendiale). Fin quando erano in atto limitazioni al turnover, gli Atenei non hanno adottato alcuna strategia di reclutamento; a partire dal 2018, grazie anche al progetto dei Dipartimenti eccellenti, è stato invece possibile attuare una politica di assunzioni mirata alle strategie.

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 gestito da Cineca (Qlik) e a cui l'ateneo stesso ha contribuito alla iniziale progettazione, fornendo le necessarie specifiche tecniche e garantendo un presidio costante nella fase di sperimentazione e di test.

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 ad 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**, si riscontrano nuove politiche di conferimento di fondi da parte del MUR e ciò ha indotto la Governance ad elaborare 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" (budget assegnato vs. budget utilizzato) le cui risultanze vengono utilizzate per gli adeguamenti della programmazione annuale e costituiscono la base per la 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 riscontro dell'attuazione a metà anno degli obiettivi fissati.

Secondo l'elaborazione di uno schema proveniente dal progetto Good Practice 2018 (l'esito delle Good Practice 2019 non è ancora disponibile, causa i noti eventi epidemiologici), risulta evidente come il supporto dell'Area Finanza e Partecipate alle strutture dipartimentali, in termini di informazioni e dati forniti, consenta loro di essere maggiormente agevolati nell'individuazione delle linee programmatiche.

Al lavoro 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 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 che vengono confermate per la realizzazione di 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 ai dipartimenti 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 economie disponibili per il Bilancio di ateneo senza ulteriori negoziazioni con i Dipartimenti (questo è il caso ad es. del budget assegnato per la didattica e i servizi agli studenti (BDSS) per un determinata annualità, il cui utilizzo non può essere differito, pena il riassorbimento a bilancio del finanziamento; tale operazione ha lo scopo di sollecitare le azioni dei responsabili);
- avere la disponibilità di utilizzare alcune risorse in un arco di tempo pluriennale (ad es. il budget integrato della ricerca);
- la Governance sta inoltre valutando se nel breve periodo anche il budget integrato della didattica possa essere utilizzato dai dipartimenti in modo più flessibile.

Il Delegato del Rettore ha sottolineato come le regole certe siano di aiuto ai decisori: di fatto, attualmente vi sono poche richieste, da parte delle strutture, di rinvio della possibilità di utilizzare le risorse nell'anno successivo.

Infine, ha evidenziato come sia stato creato un sempre più stretto legame tra il piano dei conti, che alimenta il budgeting, e il Piano Strategico: l'integrazione rappresenta una sfida per l'Ateneo.

Processo di programmazione delle strutture e integrazione tra i livelli di programmazione (strategica, di performance, 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 alle previsioni di budget, sono esposti - a cura del Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione - i criteri "di relazione" 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 sta affiancando la Direzione Generale principalmente per l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), proprio in riferimento allo specifico punto delle Linee Guida ANVUR del gennaio 2019 soprarichiamato, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

In merito a ciò, il NdV ribadisce, come già fatto negli adempimenti richiesti in ambito performance, quanto fondamentale 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 promosso nel 2019 una revisione del SMVP, approvata dal NdV e dal Consiglio di amministrazione, 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 nel 2020.

7. SINTESI FINALE

In aggiunta agli aspetti di merito già esposti nei paragrafi precedenti (v. §5), il NdV sottolinea i principali aspetti positivi riscontrati sia nei documenti analizzati che nel fattivo confronto avviato con la Governance.

L'Università di Bologna figura nelle prime 200 università del mondo nel ranking THE – World University Rankings Times Higher Education.

I corsi di studio dell'Università di Bologna sono soggetti all'accREDITAMENTO dell'ANVUR-Agenzia nazionale Valutazione Università e Ricerca e al conseguente monitoraggio periodico, effettuato anche con specifiche visite periodiche da parte delle Commissioni CEV, costituite da Esperti della Valutazione.

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. Alcuni Dipartimenti (es. Dipartimento di Medicina Veterinaria dal 2014 è accREDITATO dalla European Association of Establishments for Veterinary Education - EAEVE e anche ISO 9001) hanno acquisito accREDITAMENTI specifici. Considerato l'impegno che ogni accREDITAMENTO comporta, il NdV dà atto della volontà diffusa nell'Ateneo di dimostrare la qualità dei propri percorsi di studio e delle infrastrutture a disposizione di studenti e ricercatori.

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 anche a valere sull'ottima capacità di attrarre 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 valorizza il fatto che, per la predisposizione del budget triennale 2019-2021, è stata sperimentalmente avviata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (v. §6)

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

Il NdV si rende conto che, in un Ateneo complesso come quello di Bologna, riuscire a dare un allineamento strategico è impresa ardua e tuttavia osserva che la *Governance* e l'Amministrazione sono entrati nel vivo dell'integrazione tra ciclo della performance e bilancio, con un alto grado di attenzione. La qualità del lavoro svolto si percepisce dagli approfondimenti realizzati. 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.

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 attenzione – mediante il monitoraggio – all'allocazione delle risorse finanziarie affinché essa sia maggiormente coerente con le missioni istituzionali; per il mantenimento del trend dei costi operativi nonostante la crescita dei servizi.

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.

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» dei 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;
- 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 (è a conoscenza della riprogettazione del DataWarehouse di Ateneo iniziata nel 2019 e 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. Sebbene nel Piano Integrato 2019-21 non ci sia un esplicito riferimento ai progetti di sviluppo dipartimentali, l'Ateneo con il processo delle audizioni dipartimentali, oggi pienamente strutturate e formalizzate, ha instaurato una fondamentale interlocuzione politica propedeutica alla definizione di obiettivi propri di struttura.

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1 - Distribuzione geografica per Campus	6
Figura 2 - Riclassificazione per missioni	12
Figura 3 - Proventi operativi	13
Figura 4 - Costi operativi	14
Figura 5- Relazione fra aree strategiche e budget	20
Figura 6 - Obiettivi strategici e relative voci di budget	21
Tabella 1 - Iscrizioni per Campus e livelli di formazione a.a. 2019/20	6
Tabella 2 - Corsi per Campus e livelli di formazione a.a. 2019/20	7
Tabella 3 - Agevolazioni economiche: Nr. borse di studio per tipologia a.a. 2018/19	7
Tabella 4 - Personale docente per fascia e impegno	7
Tabella 5 - Personale TA per categoria e impegno	8
Tabella 6 - Distribuzione territoriale del patrimonio edilizio (esclusi gli spazi esterni)	8
Tabella 7 - Ranking internazionali e nazionali.....	8
Tabella 8 - Conto Economico anno 2019	11
Tabella 9- Riclassificazione per missioni	12
Tabella 10- Proventi operativi.....	13
Tabella 11 - Costi operativi	14
Tabella 12 - Costi del personale 2017-2019.....	15

APPENDICE

Documento	Periodo di riferimento (più recente)	Eventuale data 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 2020-2022	17/12/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/programma-triennale-2020-2022-dei-lavori-pubblici
Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi	Biennio 2020-2021	17/12/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/bandi-di-gara/programma-biennale-2020-2021-delle-acquisizioni-di-beni-e-servizi
Piano Triennale di Fabbisogno del Personale	Triennio 2020-2022	28/01/2020	
Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo	Triennio 2020-2022	25/02/2020	
Programmazione offerta formativa	Anno 2020	28/01/2020	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 2020	17/12/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale	Triennio 2020-2022	17/12/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Piano Integrato	Triennio 2020-2022	28/01/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-integrato-2020-2022
Piano triennale di prevenzione della corruzione	Triennio 2020-2022	28/01/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione-1
Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio	Anno 2019	28/4/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Bilancio consolidato	Anno 2018	29/10/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Relazione sulla performance	Anno 2019	30/6/2020	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance/relazione-sulla-performance