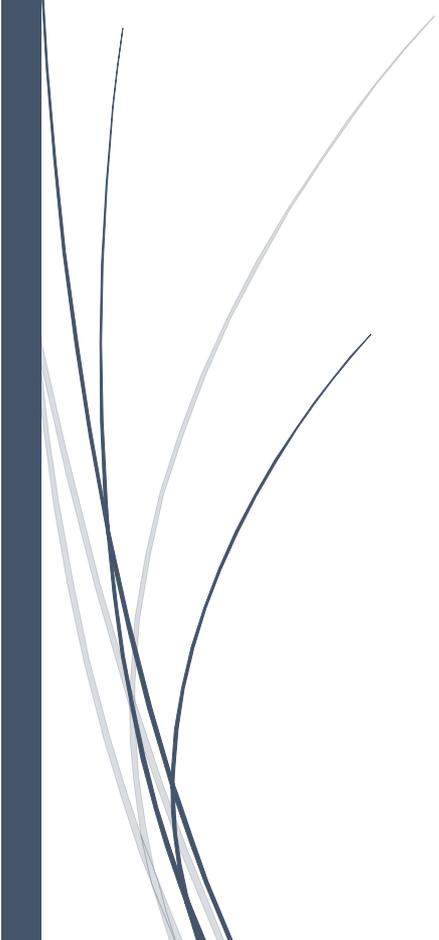


Relazione di accompagnamento al Bilancio Unico di Ateneo 2018

Università di Bologna

17/09/2019

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

Prof. Massimo Tronci, Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

Dott.ssa Ines Fabbro

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. La didattica.....	10
3. Il diritto allo studio.....	11
4. L'internazionalizzazione.....	14
5. La ricerca.....	15
6. La terza missione.....	16
7. Sintesi finale.....	17
8. Verso una gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio.....	20

La 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."*

Da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore il tema dell'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance, ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico. 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 debba contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (art. 5, c. 1, lett. c).

Nel paragrafo 8 della presente relazione, il Nucleo - 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 seguono le 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 è fornire indicazioni utili agli Atenei per orientarsi in un campo - la gestione integrata - 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 2018 e i documenti obbligatori connessi, tutti approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Bologna nell'aprile 2019, previo parere favorevole motivato del collegio dei Revisori dei conti, nonché la Relazione di accompagnamento sulla gestione redatta dalla Direzione Generale-Area Finanza e Partecipate, il Nucleo di Valutazione, per quanto di competenza, espone le seguenti informazioni di sintesi.

Il bilancio di esercizio 2018 ha tenuto conto della nuova riclassificazione richiesta dalle norme in materia di donazioni e lasciti, sponsorizzazioni, proventi e costi per brevetti marchi e licenze, Irap e buoni pasto. Per favorire le comparazioni con il bilancio 2017, anche per i risultati conseguiti in quell'esercizio, gli uffici hanno provveduto alla riclassificazione con gli stessi criteri. Tutti gli indici che per legge non possono essere superati sono stati rispettati.

Dal conto economico (tabella 1) si evince che l'esercizio 2018 si è chiuso con un **risultato positivo per 6 mln di euro**; tale risultato è stato determinato dai maggiori proventi da FFO rispetto alle stime previsionali e dalle economie delle aree dell'amministrazione generale.

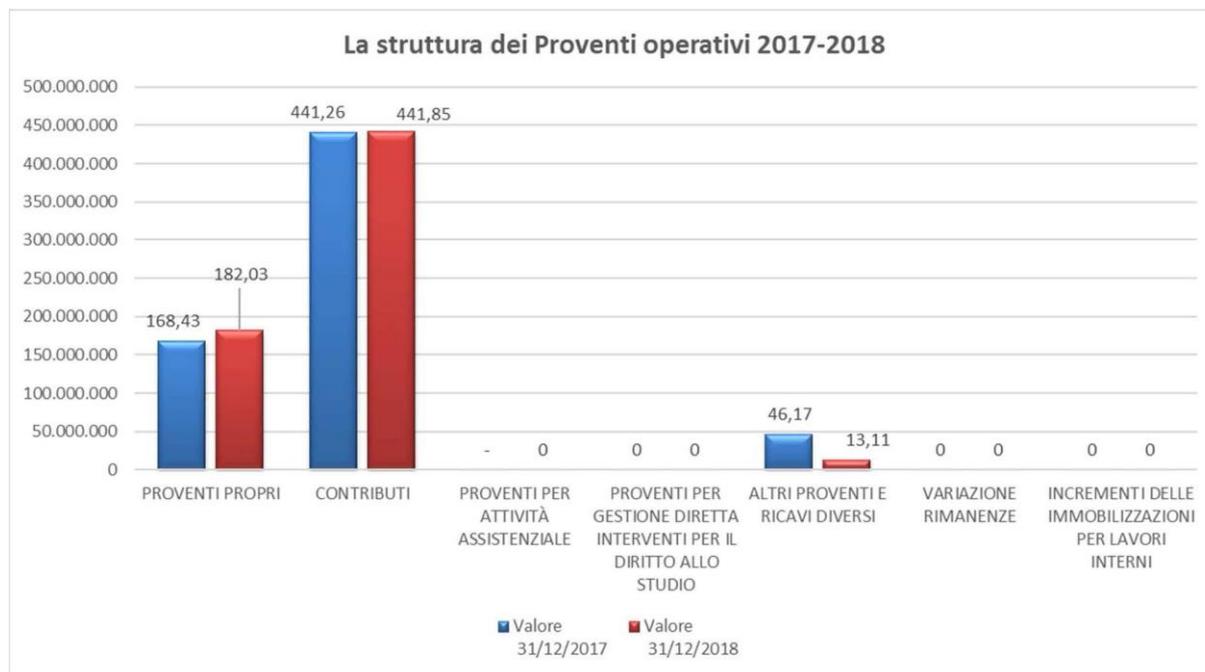
Tabella 1. Conto Economico 2017-2018

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

Fonte: Relazione Performance 2018

I **proventi di esercizio sono stati di 637 mln di euro**; l'**FFO** è stato di misura invariata rispetto al 2017, pari al **58%**; la **contribuzione studentesca** è scesa di un punto percentuale al **18%**. L'**incidenza dei proventi propri (29%) e dei contributi (69%)**, sul totale ha avuto un incremento e ha mantenuto sostanzialmente la stessa proporzione rispetto al 2017. Di seguito è disponibile la rappresentazione grafica rispettivamente dei proventi operativi (figura 1) e dei proventi propri (figura 2) negli ultimi due anni.

Figura 1.



Fonte: Relazione Performance 2018

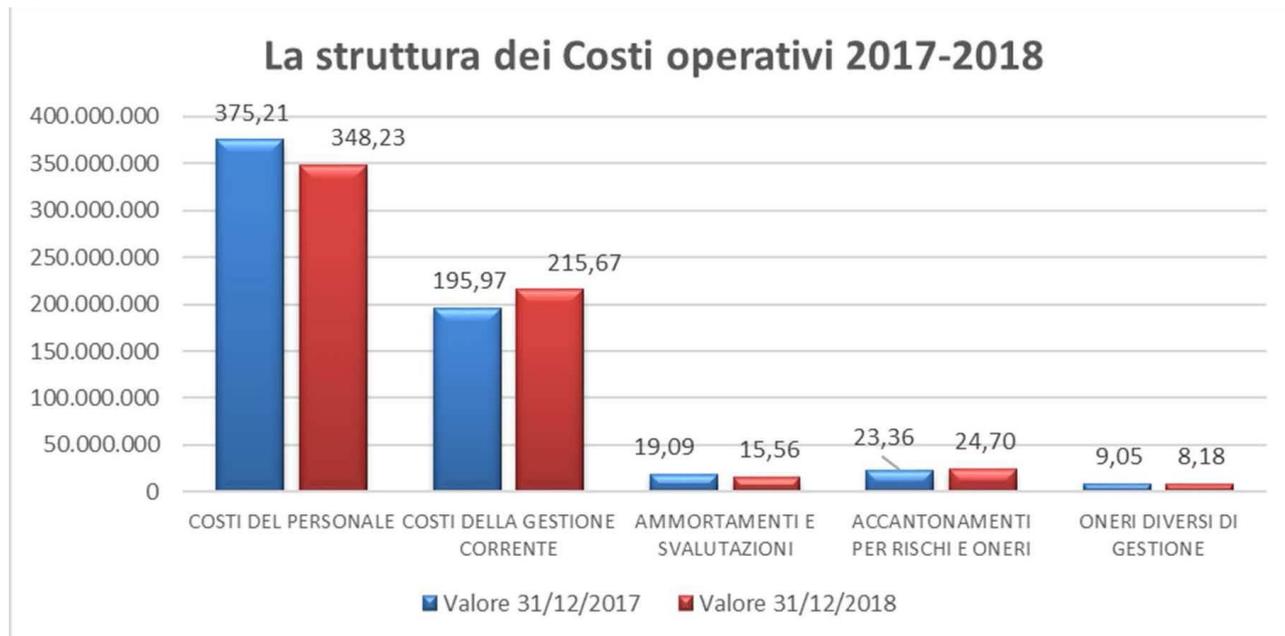
Figura 2.



Fonte: Relazione Performance 2018

I costi operativi sono stati di **612,35 mln** di euro (secondo la struttura illustrata nella figura 3), di cui quasi il 57% per il personale (figura 4).

Figura 3.



Fonte: Relazione Performance 2018

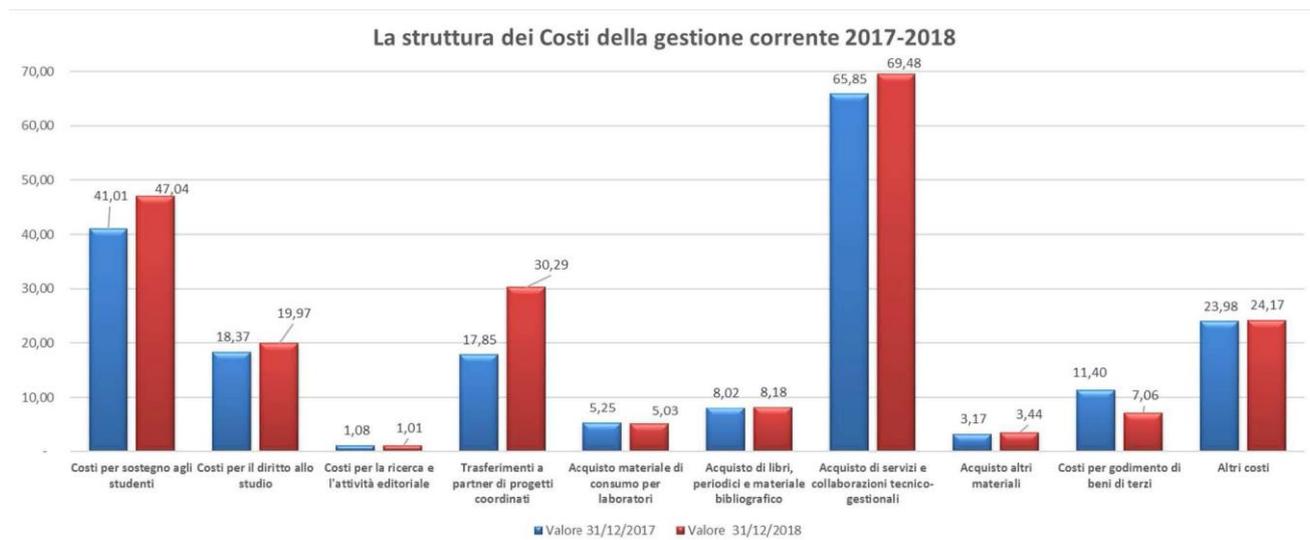
Figura 4.



Fonte: Relazione Performance 2018

La gestione corrente ha assorbito circa il 35% dei costi operativi, che sono indicati in rapporto al 2017 con il rispettivo valore percentuale nella figura 5.

Figura 5.



Fonte: Relazione Performance 2018

Il Nucleo espone di seguito una sintesi delle azioni e del consumo di risorse per ciascuna area di attività, cercando di collegare tali informazioni alle missioni e agli obiettivi strategici connessi, come previsti dagli organi di governo dell'Ateneo nel Piano triennale 2016-2018.

Le missioni istituzionali dell'Ateneo sono: didattica, ricerca, terza missione.

La programmazione triennale, come da legge, comprende anche l'internazionalizzazione, le azioni per il diritto allo studio e la definizione del fabbisogno di personale che consegue gli obiettivi pianificati.

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 rappresentazione delle spese per missioni e programmi di cui si dirà in conclusione è stata redatta secondo le voci derivanti dalle indicazioni del Manuale Tecnico Operativo (MTO) adottato dal MIUR con D.M. 1841 del 26 luglio 2017 e successive note tecniche del MIUR stesso, atti elaborati dalla Commissione ministeriale per la contabilità economico-patrimoniale delle università. Tali voci sono declinate in:

- ricerca e innovazione;
- istruzione universitaria;
- tutela della salute;
- servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche.

2. LA DIDATTICA

Nell'ambito della didattica, oltre al costo del personale dedicato e a tutti gli adempimenti di supporto per assicurare la qualità dei percorsi formativi, degli insegnamenti e dei servizi, sono state finanziate numerose azioni e progetti; alcuni di questi sono in continuità con gli anni precedenti, altri si presentano invece come innovativi.

Meritano un richiamo in questa sede:

- i corsi professionalizzanti (Master, corsi universitario di alta formazione, corsi universitari di formazione permanente, Summer/Winter school);
- la formazione degli studenti nelle competenze trasversali con acquisizione di crediti (*Le competenze trasversali si affiancano a quelle disciplinari specifiche per arricchire il patrimonio di competenze dello studente e facilitarne l'inserimento nel mondo del lavoro e la crescita personale come cittadino attivo e responsabile. Nell'ambito del progetto sono stati attivati insegnamenti/laboratori che sono fruibili da tutti gli studenti tra le attività a libera scelta del proprio curriculum di studio, o anche in modalità extra curriculare*).
- la formazione dei ricercatori a tempo determinato per una migliore qualità della loro performance didattica e per l'integrazione delle loro competenze in merito alle missioni dell'università allo scopo di ottenere un maggiore coinvolgimento nella vita organizzativa dell'Ateneo a prescindere dal settore scientifico di pertinenza;
- le numerose iniziative di orientamento, tra le quali l'orientamento in *e.learning*, i *test* e l'*App myAlmaOrienta* messa a punto con la collaborazione degli studenti;
- l'insegnamento delle lingue tramite il mantenimento e lo sviluppo del Centro Linguistico di Ateneo;
- i percorsi per l'erogazione dei "24 crediti" necessari ai laureati per partecipare al concorso 2018 per l'ingresso nella scuola secondaria;
- il supporto finanziario per i corsi di studio internazionali;
- il supporto finanziario per i tirocini curriculari (in parte erogato dal MIUR);
- il rinnovo della licenza d'uso del software antiplagio e altri costi di manutenzione e creazione di software dedicato.

Il budget impiegato, pari a 3 mln circa, nelle sue principali voci è riassunto nella tabella 2:

Tabella 2. Azioni o progetti didattici e corrispondente budget utilizzato nel 2018

Principali voci di budget	Importo (€)
Formazione studenti su competenze trasversali	130.000,00
Formazione dei ricercatori a tempo determinato	0,00
Iniziative di orientamento	450.000,00
Insegnamento delle lingue (compreso finanziamento MIUR per le Politiche linguistiche)	1.300.000,00
Erogazione dei "24 crediti"	97.000,00
Corsi di studio internazionali	254.000,00
Borse per tirocini curriculari (in parte erogato dal MIUR+ MAE+CRUI)	736.000,00
Rinnovo della licenza d'uso del SW antiplagio e altro	40.000,00
Totale	3.007.000,00

3. IL DIRITTO ALLO STUDIO

Per l'a.a. 2017/18, con alcuni aggiustamenti per l'a.a. 2018-2019, l'Università di Bologna ha adeguato il **sistema di contribuzione studentesca** al quadro normativo innovato con la legge di bilancio per il 2017. È stata estesa la *no-tax area* ed è stata migliorata la progressività in funzione del merito e del reddito. Inoltre, tra le altre agevolazioni, è stato introdotto un regime contributivo ridotto in base alle sole condizioni economiche, cioè a prescindere dal possesso dei requisiti di merito, che ha incrementato il numero di studenti con esonero totale.

L'Ateneo ha anche fissato gli importi massimi di contribuzione per i vari cicli di studio (tabella 3), lasciando invariati, salvo arrotondamenti, gli importi che in precedenza erano più elevati.

Tabella 3. Importo in euro esonero per tipologia di corsi

Tipologia corsi	Importo in euro
Corsi del primo ciclo:	2.000,00
Corsi del secondo ciclo:	2.500,00
Corsi a ciclo unico:	2.200,00

Il nuovo regime contributivo è riassunto nella tabella 4 e si applica, in coerenza con le disposizioni della Legge 232/2016, agli studenti iscritti per un numero di anni accademici inferiore o uguale alla durata normale del corso di studio aumentata di uno.

Tabella 4. Sistema contributivo a.a. 2018/19 – Studenti iscritti per un numero di anni accademici inferiore o uguale alla durata normale del corso di studio aumentata di 1.

Valore ISEE	Contributo con requisiti di merito fino a concorrenza del contributo massimo	Contributo senza requisiti di merito fino a concorrenza del contributo massimo
<= 13,000,00 euro	0	700,00 €
da 13,001,00 euro a 23,000,00 euro	0	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 5\%) + 700,00 \text{ €}$
da 23,001,00 euro a 33,000,00 euro	$(\text{ISEE} - 23,000,00) * 9\%$ MINIMO 100,00 €	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 5\%) + 700,00 \text{ €}$
da 33,001,00 euro a 45,000,00 euro	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 5\%)$	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 5\%) + 700,00 \text{ €}$
da 45,001,00 euro a 60,000,00 euro	$(\text{ISEE} + 15,000,00) * 2,67\%$	$((\text{ISEE} + 15,000,00) * 2,67\%) + 700,00 \text{ €}$
da 60,001,00 euro a 70,000,00 euro	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 6\%)$	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 6\%) + 700,00 \text{ €}$
> 70,001,00 euro	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 7\%)$	$((\text{ISEE} - 13,000,00) * 7\%) + 700,00 \text{ €}$

Fonte: Relazione sulla gestione Bilancio d'esercizio 2018 – Direzione Generale e Area Finanza e Partecipate

Agli studenti iscritti per un numero di anni superiore si applica un regime contributivo progressivo solo se in possesso dei requisiti di merito e se attestano condizioni economiche sfavorevoli come illustrato nella tabella 5.

I requisiti di merito necessari per l'accesso al sistema consistono nell'acquisizione di un numero di CFU pari a:

- 10 per coloro che si iscrivono al secondo anno;
- 25 per coloro che si iscrivono ad anni successivi;

nei 12 mesi antecedenti la data del 10 agosto (precedente la relativa iscrizione).

Tabella 5. Sistema contributivo a.a. 2018/19 – Studenti fuori corso

ISEE	Contributo con requisiti di merito fino a concorrenza del contributo massimo
<= 13,000,00 euro	200,00 €
da 13,001,00 euro a 30,000,00 euro	$(\text{ISEE} - 13,000,00) * 10,50 \text{ €}$

Fonte: Relazione sulla gestione Bilancio d'esercizio 2018 – Direzione Generale e Area Finanza e Partecipate

Il rapporto contribuzione studentesca/FFO (tabella 6), calcolato secondo le nuove norme emanate con D.L. 95/2012, è inferiore al limite e in calo rispetto agli anni precedenti. Nel 2018 si attesta sul 17,98%, vale a dire 2 punti percentuali in meno rispetto al limite del 20% imposto dalle norme.

Tabella 6. Andamento 2016-2018 Rapporto contribuzione studentesca/FFO

Rapporto contribuzione studentesca/FFO	2016	2017	2018
A) Contribuzioni studentesche con riferimento a soli studenti regolari (1)	79,1	80,9	76,5
B) Esoneri e rimborsi (2)	4,54	4,7	3,28
C) Contribuzione studentesca al netto dei rimborsi (A-B)	74,56	76,2	73,18
D) FFO (3)	389,39	393,75	407,02
Rapporto (C/D)	19,15%	19,35%	17,98%

(1) Ammontare dei proventi 2018 relativi a contribuzioni versate da studenti regolari (studenti che risultano iscritti da un numero di anni inferiore alla durata legale del corso frequentato)

(2) Ammontare dei costi 2018 contabilizzati alla voce EC.05.01.06.01 "Rimborsi e restituzioni tasse e contribuzione studentesca" (dati Bilancio d'esercizio 2018)

(3) Trasferimenti 2018 FFO

Fonte: Relazione sulla gestione Bilancio d'esercizio 2018 – Direzione Generale e Area Finanza e Partecipate

Le provvidenze per gli studenti, nonché le azioni e i progetti per favorire il diritto allo studio, non si esauriscono, tuttavia, con gli esoneri totali e con la differenziazione per fasce di reddito della contribuzione. Alcune azioni sono ormai consolidate (come per esempio le borse di studio per la collaborazione a tempo parziale alle attività di interesse degli studenti, quali biblioteche e laboratori, supporti alla disabilità e ai disturbi dell'apprendimento, aiuto psicologico, ecc.); altre si vanno aggiungendo e perfezionando di anno in anno. A beneficio degli studenti hanno continuato ad operare alcuni importanti Sportelli, come lo sportello per la consulenza sui contratti di locazione e quello per la valutazione dei titoli di studio, ma anche gli sportelli dedicati all'assistenza sanitaria e al supporto per le pratiche necessarie ai permessi di soggiorno e ai visti di ingresso nel nostro Paese.

Nel 2018 è stato istituito un nuovo servizio per gli studenti internazionali denominato "Servizio di consultazione transculturale", finalizzato sia a prevenire criticità dovute all'adattamento sia a risolvere situazioni problematiche concrete.

4. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

È 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:

- nella didattica, è già stato menzionato come l'impegno finanziario per sostenere i corsi di studio in lingua inglese, interamente utilizzato nel 2018, sia stato di ben 254 mila euro;
- nell'ambito della mobilità degli studenti, dei docenti e del personale tecnico e amministrativo, l'Università di Bologna ha ottenuto risultati molto apprezzabili. Nell'anno 2018, il programma UE "Erasmus +" per studio e tirocinio in Europa ha generato 2.231 mobilità di studenti in uscita e 2.776 in entrata; a questi numeri si aggiungono 376 mobilità in uscita in paesi extra-europei e 814 in entrata. Si tratta di numeri elevati, che portano l'Ateneo di Bologna al primo posto europeo in questo ambito (fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus +). L'Ateneo dimostra una forte attrattività internazionale e la capacità di offrire a un numero elevato di studenti l'opportunità di un'esperienza qualificata all'estero. Come si evince dai dati di AlmaLaurea (fonte dati: Il Profilo dei Laureati 2018), i periodi trascorsi all'estero, e ancor più il conseguimento di titoli doppi, multipli o congiunti tra più università a livello europeo, incidono positivamente sulla ricerca di un lavoro adeguato agli studi intrapresi. Gli accordi con altri paesi sono numerosi, così come sono molteplici le partecipazioni ad altri programmi internazionali;
- nella gestione dei Dottorati di ricerca (i dottorandi del 34° ciclo, cui si aggiungono quelli dei cicli precedenti, sono complessivamente 1.423), un investimento importante è rappresentato dalle borse, per le quali l'Università ha stanziato 15,335 mln di euro su propri fondi, ricevendo integrazioni per il sostegno di questo terzo livello di formazione sia dalla Regione Emilia-Romagna sia da convenzioni con altri enti. In tema di internazionalizzazione, i dottorandi beneficiano di un'integrazione della borsa per i periodi trascorsi all'estero. Una ulteriore modalità di integrazione internazionale sono le 52 convenzioni di co-tutela in atto a favore di dottorandi iscritti presso atenei esteri (24) e di dottorandi iscritti all'Università di Bologna (28), oltre ai 5 accordi-quadro di co-tutela;
- nelle partnership strategiche, nella presenza in numerosi network tematici, alcuni dedicati alla costruzione del prossimo programma quadro Europeo, Horizon Europe;
- nella ricerca con fondi competitivi (di cui si parla estesamente nel prossimo paragrafo).

5. LA RICERCA

La ricerca è ancora fortemente finanziata dall'Ateneo, elemento molto positivo nel panorama nazionale, che denota una buona amministrazione e un'oculata politica di sviluppo. L'Agenzia nazionale per la Valutazione Università e Ricerca (ANVUR) provvede alla valutazione della produttività scientifica in termini di pubblicazioni e altri prodotti della ricerca e della terza missione (VQR). La VRA 2018, conclusa nel febbraio 2019, ha confermato il livello elevato di partecipazione del personale accademico: come nel 2017 è stata del 95% dei docenti e ricercatori. Si tratta di una valutazione interna di un numero di prodotti della ricerca per docente e ricercatore in servizio ad una data specifica e si svolge su base volontaria relativamente all'area di appartenenza (in qualche caso al SSD). Chi non ottiene la valutazione (in tal caso il 5% citato) non ha accesso ai fondi RFO (ad esempio).

In questa sede si vuole offrire qualche informazione circa i budget che il bilancio ha dedicato allo sviluppo della ricerca scientifica e connesse voci, e alla capacità di attrazione di fondi competitivi:

Finanziamenti di Ateneo

- **BIR:** il budget integrato per la ricerca è stato per il 2018 di 11,950 mln (tabella 7) allocato ai Dipartimenti

Tabella 7. Allocazione BIR 2018 presso i Dipartimenti in milioni di euro

FRO ricerca fondamentale orientata	5,107
Marco Polo-assegni ricerca-pubblicazioni e convegni	6,843
Totale	11,950

- **Progetti PSSD-sviluppo strategico dei Dipartimenti**, con budget di ateneo di 10,250 mln di euro + 10 punti organico, assegnato mediante criteri competitivi ai Dipartimenti non destinatari dei fondi MIUR per l'azione "Dipartimenti di eccellenza", con l'obiettivo di favorire il miglioramento della qualità della ricerca e della progettualità scientifica. I Dipartimenti considerati di eccellenza hanno ottenuto per parte loro un finanziamento complessivo MIUR di oltre 113 mln di euro su base quinquennale. Di questo budget, il MIUR, come prima rata, nel 2018 ha già trasferito 22,7 mln di euro. L'Ateneo di Bologna si è classificato come prima università per numero di progetti approvati (14 progetti finanziati su 15 presentati). Per attuare dette iniziative è stato predisposto un apposito modello di gestione contabile e amministrativa.

Fondi esterni

La capacità dei dipartimenti di far convergere all'Università di Bologna risorse finanziarie competitive ingenti, grazie anche all'ottimo supporto della struttura amministrativa, è notevole. Si citano per importanza economica i progetti europei afferenti al programma HORIZON 2020,

presentati in numero complessivo di 1.512, di cui 291 solo nel 2018; i progetti finanziati da fondi extra-europei; dal MIUR con il PRIN; dalla Regione con i POR, ecc.

L'entità dei finanziamenti ricevuti e registrati nel corso dell'esercizio 2018 sono stati di 51,5 mln di euro, in forte aumento rispetto all'anno 2017. (Fonte: nota integrativa al bilancio di esercizio, pag. 67).

CIRI - Centri interdipartimentali di ricerca industriale

I CIRI sono nati in attuazione di un accordo di programma sottoscritto con la Regione Emilia Romagna nel 2010. Il budget gestito per i CIRI e per i Tecnopoli Regionali ammonta a 19,7 mln di euro.

Nel 2018 la Regione ha, tra gli altri, disposto il finanziamento per 23 borse di dottorato nell'ambito del Piano triennale Alte Competenze.

6. LA TERZA MISSIONE

Per terza missione si intendono tutte quelle attività che valorizzano ai fini di sviluppo generale della società i risultati della ricerca scientifica e danno origine a una molteplicità di prodotti e di iniziative di supporto alla nuova imprenditorialità, alle aziende e alle istituzioni. In questo ambito l'Università di Bologna dimostra dinamismo e creatività. I rapporti, anche formalizzati con le imprese sono numerosissimi. Da segnalare la nascita, nel 2018, del consorzio BI-REX, Competence Center che raggruppa 57 attori tra università, centri di ricerca e imprese, uno dei competence center italiani selezionati dal Ministero dello Sviluppo Economico.

I proventi dalle attività di terza missione (ricerche su committenza e trasferimento tecnologico) registrati nell'esercizio 2018 sono stati di circa 25,3 mln di euro, in leggera flessione rispetto all'anno precedente. (Fonte: nota integrativa al bilancio di esercizio, pag. 67).

Con riferimento al sistema di AQ per la terza missione, solo con la recente nomina (2018) dei componenti dell'Osservatorio della Terza Missione esiste un organismo con il compito specifico di elaborare e aggiornare principi, criteri e metodi per la valutazione delle (numerose) attività promosse dall'Università di Bologna. Pertanto, la definizione del processo di AQ della terza missione e della sua attuazione deve ancora strutturarsi pienamente.

7. SINTESI FINALE

Per quanto concerne gli aspetti del proprio compito concernenti la **comparazione dei proventi e dei costi, il Nucleo di Valutazione esprime apprezzamento per l'entità del risultato positivo di bilancio**, per la capacità di autofinanziamento, per il mantenimento del trend dei costi di operativi. Evidenzia inoltre che lo scostamento di alcune voci dei costi di gestione per circa 20 mln rispetto al 2017 si è verificato per la maggior parte in ambiti gestionali strettamente coerenti con le missioni strategiche dell'università. Fa osservare inoltre il decremento sensibile dei costi per locazioni.

Per quanto concerne il corretto utilizzo delle risorse, il Nucleo fa riferimento alla rappresentazione delle spese per missioni e programmi (tabella 8, figura 6). Le università sono tenute infatti, come le altre amministrazioni pubbliche, a elaborare il documento delle **spese per missioni e programmi**, traendo i dati dal bilancio di esercizio e seguendo uno schema definito dal MIUR, che tiene conto sia della specificità della amministrazione universitaria sia dell'esigenza di comparare alcune voci con le altre P.A.

Tabella 8. Composizione delle spese 2018 per missioni e programmi

MISSIONI	PROGRAMMI	DEFINIZIONE COFOG (II livello)	Spese 2018 (euro)
Ricerca e Innovazione	Ricerca scientifica e tecnologia di base	Ricerca di base	219.962.594
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici e R&S per la sanità	40.349.199
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post universitaria	Istruzione superiore	248.891.123
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	1.008.879
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	3.698.875
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	444.742
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico e Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	155.091.277
TOTALE			669.446.688

Fonte: Relazione Performance 2018

Figura 6.



Fonte: Relazione Performance 2018

Inoltre, in attesa di conoscere i valori degli indicatori definiti significativi dalla normativa, che devono essere ancora fissati dal MIUR per il 2018, l'Università di Bologna ha elaborato una definizione, che di seguito viene riportata, sulla base dei valori 2017.

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

- **Indicatore Spese di personale 64.16%**
entro il limite dell'80% previsto dal Dlgs 49/2012. Terzo indice migliore fra i mega atenei dietro alle Università di Milano e Torino.
Numeratore: spese personale
Denominatore: FFO + programmazione triennale + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
- **Indicatore Indebitamento 4.91%,**
entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012;
Numeratore: rata annuale capitale + interessi.
Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
- **Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF 1.22**
Il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1. Unibo registra il terzo indice migliore fra i mega atenei dietro all'Università di Milano e Torino.
Calcolo: $0,82 * (\text{Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento})$

(Fonte: Relazione Performance 2018)

Sia la rappresentazione del bilancio per Missioni e programmi, 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 particola si fa riferimento alla tempestiva adozione del nuovo sistema di contribuzione studentesca, che ha – tra l'altro – ampliato in modo considerevole la *no tax area*, più aperto al principio di progressività, alla valorizzazione del merito, e rispettoso del 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 Nucleo, 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 Nucleo fa rinvio.

Il Nucleo segnala che solo nel 2018 è divenuta operativa una Commissione per la terza missione e, pertanto, la definizione del processo di AQ e della sua attuazione si trova ancora in uno stato di realizzazione embrionale. Il Nucleo auspica che l'ateneo investa risorse per promuovere un livello di sviluppo comparabile a quello raggiunto nelle altre aree.

Infine, il Nucleo si sofferma su 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.

Ulteriori riflessioni utili al miglioramento dei processi, anche alla luce delle nuove indicazioni dell'ANVUR, sono contenute nella sezione 8.

8. VERSO UNA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO

In base alle norme vigenti, le Università devono provvedere a numerosi adempimenti richiesti dal MIUR e dall'Anvur, che consistono sia nella trasmissione 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 (NdV), nella loro veste di Organismi interni di valutazione (OIV), possono assumere un ruolo di accompagnamento, consulenza e supporto di grande rilevanza. L'Anvur raccomanda, infatti, ai NdV/OIV 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.

Sebbene ancora prevista dall'art. 5 della Legge 537/1993 e certamente coerente con i compiti del Nucleo di valutazione stabiliti dall'art. 1 della legge 370/1999, la Relazione di accompagnamento al bilancio rappresenta attualmente un adempimento dallo status ambiguo e in parte ridondante con altri compiti, che sono stati attribuiti al Nucleo di Valutazione in anni più recenti. Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Bologna ha pensato di cogliere questa occasione 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 a 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 dal presente lavoro prenda forma 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 processo deve essere letto in chiave "evolutiva" e in con questa prospettiva il Nucleo 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 (come auspicato dalle Linee Guida).

Le Linee Guida 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.

8.1 Programmazione e quadro strategico di riferimento

Con riferimento alle Linee Guida emanate dall'ANVUR nel 2019, in questa sezione il Nucleo pone le basi per osservare con ottica prospettica la prima delle cinque azioni attraverso un esame preliminare dello stato dell'arte e delle informazioni a disposizione.

I documenti fondamentali

L'Università di Bologna ha adottato il bilancio in contabilità finanziaria fino all'esercizio 2015. A partire dall'esercizio 2016 ha adottato il Bilancio in contabilità economico-patrimoniale.

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).

Il Piano Integrato 2019–2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo di Bologna il 29 gennaio 2019.

Il nuovo Piano Strategico 2019-2021 è stato adottato il 26 giugno 2019.

Si riporta di seguito l'elenco dei documenti indicati nelle Linee Guida con il riferimento alla data dell'ultima versione disponibile a al link:

Documento	Periodo di riferimento (più recente)	Eventuale data Approvazione Consiglio di Amministrazione	Eventuale link
Piano Strategico	Triennio 2019-2021	26/6/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/piano-strategico
Programmazione Triennale	Triennio 2016-2018	26/6/2019	
Programma triennale dei lavori pubblici	Triennio 2019-2021	23/07/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/programma-triennale-2019-2021-dei-lavori-pubblici
Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi	Biennio 2019-2020	16/7/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/bandi-di-gara/programma-triennale-delle-acquisizioni-di-beni-e-servizi/aggiornamenti-al-programma-triennale-2019-2021-delle-acquisizioni-di-beni-e-servizi
Programmazione triennale del personale	Triennio 2019-2021	In via di approvazione	
Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo	Triennio 2019-2021	In via di approvazione	
Programmazione offerta formativa	Anno 2019	29/01/2019	https://www.unibo.it/it/didattica/corsi-di-studio
Piano azioni positive	Quadriennio 2018-2021		https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazioni/organismi/cug/azioni-positive
Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale	Anno 2019	21/12/2018	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale	Triennio 2019-2021	21/12/2018	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Piano Integrato	Triennio 2019-2021	26/6/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/piano-della-performance
Piano triennale di prevenzione della corruzione	Triennio 2019-2021	29/01/2019	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 2018 –	30/4/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio

Documento	Periodo di riferimento (più recente)	Eventuale data Approvazione Consiglio di Amministrazione	Eventuale link
Bilancio consolidato	Anno 2017 -	30/10/2018	https://www.unibo.it/it/ateneo/chissiamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Relazione sulla performance	Anno 2018 -	26/6/2019	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance/relazione-sulla-performance

Il controllo di gestione:

Il sistema di controllo di gestione è gestito mediante un *datawarehouse* di Ateneo, al quale viene affiancato il sistema di budgeting collegato al sistema contabile U-GOV.

L'Ateneo sta utilizzando in via sperimentale uno strumento di contabilità analitica per la fase di consuntivazione dal 2017.

Per la predisposizione del budget triennale 2019-2021 è stata sperimentalmente avviata una lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico. A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è stato individuato 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. La lettura di queste informazioni ha permesso, sperimentalmente, di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato 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.

Per la rendicontazione degli obiettivi e 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 una reportistica ad hoc e dunque parte del monitoraggio degli obiettivi strategici.

Il coinvolgimento delle strutture decentrate

Le Linee Guida raccomandano che non venga ridimensionato il ruolo dei Dipartimenti, in quanto rappresentano 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. Sempre secondo le Linee Guida "l'equilibrio dinamico fra l'obiettivo della unità e quello dell'autonomia si fonda proprio su un utilizzo evoluto dello strumento del budget".

L'Ateneo ha avviato dal 2016 le audizioni dipartimentali, oggi pienamente strutturate e formalizzate, e il Nucleo ha potuto constatare come tale processo costituisca una fondamentale interlocuzione politica propedeutica alla definizione di obiettivi propri di struttura.

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 con propri obiettivi. Per ciascun obiettivo 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 rispetto al dato complessivo di Ateneo e rispetto ai dipartimenti dello stesso raggruppamento scientifico-disciplinare.

Per quanto riguarda le altre quattro azioni prioritarie suggerite nelle Linee Guida del 2019, si riportano nel seguito alcune brevi considerazioni.

8.2. Mettere a punto un processo di budget sostenibile, che sia adatto al contesto organizzativo in cui si applica.

Il bilancio preventivo e quello consuntivo offrono informazioni per il confronto tra quanto programmato e quanto realizzato ma, al di là dei documenti di bilancio, è il processo di budget a offrire informazioni sull'adozione di un approccio integrato. La costruzione del budget deve essere coerente con le linee strategiche: le linee di indirizzo (strategia), le modalità con cui realizzarle (performance) e le risorse necessarie per riuscire nell'impresa (bilancio). E' però indispensabile la disponibilità di una chiara strategia complessiva dell'Ateneo, "tradotta" in un Piano strategico deve contenere obiettivi concreti, fattibili, misurabili.

8.3. Revisionare di conseguenza i regolamenti e il SMVP, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

La chiara definizione delle responsabilità degli attori coinvolti nel ciclo della performance e in particolare le figure titolari di ruoli accademici (delegati, direttori di dipartimento, presidenti delle scuole, capi dei centri interdipartimentali) è un elemento fondamentale per il perseguimento di un effettivo miglioramento della performance. Il livello di coinvolgimento dei Dipartimenti all'analisi dei risultati del piano integrato è attualmente assicurato sia dalle audizioni del Rettore e degli Organi Accademici, sia dalla intensa attività della Commissione VRA e del Presidio-PQA-RIC che mette a confronto obiettivi di Ateneo e obiettivi delle strutture. Occorre intensificare il livello di coinvolgimento per quanto riguarda il contributo dei Dipartimenti e delle Direzioni agli obiettivi

strategici di Ateneo, affiancando all'attuale processo di tipo "top down" un processo di tipo "bottom-up".

Nell'ambito del coinvolgimento dei dirigenti, è inoltre opportuno intensificare il ricorso agli obiettivi trasversali per favorire la diffusione di una cultura organizzativa basata su una visione interfunzionale dei processi, nonché sulla cooperazione ed il gioco di squadra.

8.4. Avviare gradualmente esercizi di contabilità analitica anche extra-contabili, tenendo in considerazione i rischi possibili.

Ciò potrebbe essere effettuato, inizialmente, per gli obiettivi del piano al quale sono associati specifici progetti da realizzare, ciascuno dei quali potrebbe essere considerato come una sorta di "centro di costo"

8.5. 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.

A tal fine si suggerisce sia una maggiore attenzione all'analisi degli scostamenti ed alla definizione di appropriate azioni di miglioramento, nel caso di obiettivi che vengono riproposti nel corso degli anni, sia una focalizzazione sul trend e non solo sui risultati del singolo periodo.