
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020

Approvata con delibera del CA del 21.06.2021



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2021

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	5
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	8
1.1 Il contesto di riferimento.....	8
1.2 L'Ateneo	9
1.3 I risultati raggiunti	10
1.4 Risorse dedicate	12
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	13
2.1 Albero della performance	13
2.2 Obiettivi strategici	15
2.2.1 Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance	15
2.2.2 Analisi degli scostamenti	21
2.3 Obiettivi e piani operativi	33
2.3.1 Monitoraggio intermedio e rendicontazione finale degli obiettivi dirigenziali e altre attività dell'amministrazione	34
2.3.2 Raggiungimento degli obiettivi operativi	37
2.3.3 Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione.....	37
2.4 Valutazioni individuali	39
2.4.1 Il Direttore Generale	39
2.4.2 I Dirigenti	40
2.4.3 Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (vigente).....	42
2.4.4 Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e Lettori a Contratto	45
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	46
3.1 Principali Indicatori di Bilancio	47
3.2 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale	49
4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	52
5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	53
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	53
6 ALLEGATI TECNICI	55
6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	55
6.2 ALLEGATO 2: Risultati raggiunti dalle aree dirigenziali rispetto agli obiettivi del Piano Integrato	55
6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2020 – Università di Bologna	55

INDICE DELLE TABELLE:56

INDICE DELLE FIGURE:56

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2020 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto D.lgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2020, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2020-2022, così come previsto dal D.lgs 150/2009; tale D.lgs al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate dalle pubbliche amministrazioni, invita queste ultime a dare piena attuazione al ciclo di gestione della performance (art.4). In particolare, tale ciclo si sviluppa sulla base dei seguenti passi:

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

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

In particolare, vengono individuati:

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

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

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

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

In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale, nel mese di gennaio 2021, l'Ateneo ha provveduto a modificare parte dei suoi obiettivi rimodulando alcuni indicatori e i relativi target. Nello specifico si tratta degli indicatori relativi alla mobilità o all'attrattività internazionale i cui risultati sono condizionati dalle restrizioni imposte dalla pandemia e quindi non collegabili alle azioni dell'Ateneo.

Il monitoraggio della Performance organizzativa di dipartimento ha conosciuto una netta evoluzione negli ultimi anni grazie al processo delle “Audizioni Dipartimentali”. Si tratta di un momento in cui ciascun direttore di dipartimento condivide con la governance, il Nucleo di Valutazione e il Presidio di qualità, le attività in corso e quelle future. Punto di partenza dell’analisi è una rendicontazione a livello dipartimentale di tutti gli indicatori strategici o rilevanti per il processo di Quality Assurance. Un importante passo avanti nell’edizione 2021 è stata l’individuazione, da parte di ciascun direttore, di un set di indicatori e relativi target, anche di *customer satisfaction*, su cui sarà misurata la performance organizzativa del dipartimento. Si va così delineando in concreto quanto già previsto nell’evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo.

Questa Relazione, rendicontando i risultati del 2020, rappresenta il secondo anno di monitoraggio del Piano Strategico 2019-2021.

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Il contesto di riferimento

La mancanza di coerenza tra il dimensionamento del **Fondo di Finanziamento Ordinario** e la dinamica salariale del personale docente e tecnico amministrativo, rappresenta un passaggio delicato per la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo. D'altra parte, la ripresa di misure di finanziamento ministeriali rivolte all'**edilizia universitaria** crea le condizioni di migliore sostenibilità del piano edilizio di Ateneo e di completamento dello stesso comportando una particolare sollecitazione delle aree tecnico- gestionali a supporto.

L'**emergenza pandemica** ha fortemente condizionato il corso del 2020. L'Ateneo ha riorganizzato tutti i suoi servizi per adattarli al nuovo contesto, anche potenziando gli investimenti in diritto allo studio per supportare gli studenti in un momento di improvvisa crisi.

La comunità universitaria è stata capace di attuare valide strategie ed efficaci soluzioni gestionali di resilienza per garantire lo svolgimento di tutte le proprie attività. Sono stati realizzati importanti investimenti per la messa a punto di tutte le infrastrutture fisiche,

tecnologiche e di supporto gestionale per garantire l'attività didattica sia da remoto, sia in modalità mista, senza alcun rallentamento delle attività. Parallelamente le attività amministrative degli uffici si sono spostate online, mettendo anche a frutto tutti gli sforzi nella digitalizzazione dei processi realizzati negli anni. Oltre all'attuazione del lavoro agile emergenziale per tutti i dipendenti, l'Ateneo ha anche colto l'occasione per sperimentare nuove forme di conciliazione vita-lavoro che possano entrare a regime con la fine dell'emergenza pandemica.

L'Università di Bologna e l'**Azienda USL** della Romagna hanno stipulato un accordo per lo sviluppo dei rapporti di integrazione fra didattica, ricerca e assistenza, che individua l'Azienda USL della Romagna quale sede ulteriore (rispetto all'Azienda Ospedaliera universitaria Sant'Orsola-Malpighi) e parte integrante della forma strutturale di collaborazione tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università. Le parti si sono impegnate a perseguire obiettivi di sviluppo dell'integrazione fra didattica, ricerca e assistenza negli ambiti clinici attraverso l'istituzione di strutture complesse a direzione universitaria, ritenute essenziali alla didattica dei Corsi di Studio di primo, secondo e terzo livello e alla ricerca connessa a tali ambiti.

Tale accordo si inserisce nel progetto più ampio di "**Romagna Salute**" che abbraccia altri ambiti disciplinari su tutte le città universitarie della Romagna.

Su Bologna la trasformazione avvenuta nel 2020 dell'Azienda Ospedaliera universitaria Sant'Orsola-Malpighi in Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico (**IRCCS**) determina nuove opportunità di sviluppo per la ricerca in ambito medico.

Il finanziamento dei **Dipartimenti Eccellenti** è una grande opportunità per l'Ateneo, che a partire dal 2018 ha visto il coinvolgimento diretto dei 14 dipartimenti finanziati e delle aree dell'amministrazione generale a supporto.

Oltre al finanziamento ministeriale l'Ateneo ha investito ulteriori 54 milioni di euro, portando a 140 milioni di euro l'investimento complessivo:

- 14 milioni di euro in attività didattiche di elevata qualificazione;
- 19 milioni di euro in infrastrutture;
- 108 milioni di euro in reclutamento di personale;

Questo investimento per l'eccellenza si è tradotto in:

- oltre 100 assegni di ricerca e circa 160 borse di dottorato attivati;
- oltre 130 unità di personale accademico (professori e ricercatori) e tecnico-amministrativo reclutate;
- interventi infrastrutturali di ampliamento e ammodernamento di sedi e laboratori, con iniziative già completate o in corso di completamento per oltre 8 milioni di euro;
- procedure di acquisto per attrezzature di ricerca e per l'ammodernamento e l'ampliamento di dotazioni relative alle biblioteche per oltre 10 milioni di euro.

1.2 L'Ateneo

Per quanto riguarda l'esposizione dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Ateneo si rinvia al Bilancio Sociale di Ateneo <http://www.unibo.it/it/ateneo/chiamo/bilancio-sociale/>; Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva

attività gestionale e sui risultati raggiunti, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento delle competenze.

1.3 I risultati raggiunti

La qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica dell'Ateneo di Bologna è testimoniata dall'ottima collocazione anche nel 2020 fra gli atenei italiani nella distribuzione della quota premiale Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) sia per la parte Ricerca (secondo posto), valutando insieme l'indicatore della qualità della ricerca su tutto l'ateneo che quello della qualità della produzione scientifica dei "neoassunti", sia per la distribuzione complessiva (secondo posto).

Per la prima volta dal 2014 l'assegnazione FFO destinata a Bologna è risultata in crescita in termini assoluti. Tuttavia, anche se gli indicatori della quota premiale (6,19% vs 6,14%) e il peso di costo standard (5,48% vs 5,45%) registrano un miglioramento rispetto lo scorso anno, si registra un peggioramento significativo del peso di UNIBO in quota storica (5,47% vs 5,67%), che rappresenta la componente principale del FFO, e che nel complesso determina un calo, anche se lieve, dell'incidenza del finanziamento di UNIBO sul FFO (5,64 vs 5,66).

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

L'Ateneo ha così ottenuto un finanziamento complessivo di 113,8 milioni di euro, distribuiti nell'arco di cinque anni a partire dal 2018. I fondi sono destinati a rafforzare e valorizzare l'eccellenza della ricerca, con investimenti in capitale umano, infrastrutture di ricerca e attività didattiche di alta qualificazione.

Dipartimento	2020	Totale 5 anni
Architettura - DA	1.327.160	6.635.800
Chimica G.Ciamician - CHIM	1.731.295	8.656.475
Filologia classica e Italianistica - FICLIT	1.347.117	6.735.585
Ingegneria civile, chimica ambientale e dei materiali - DICAM	1.866.006	9.330.030
Ingegneria dell'energia elettrica e dell'info. G.Marconi - DEI	1.866.006	9.330.030
Lingue, letterature e culture moderne - LILEC	1.347.117	6.735.585
Psicologia - PSI	1.347.117	6.735.585
Scienze aziendali - DISA	1.616.540	8.082.700
Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM	1.866.006	9.330.030
Scienze e tecnologie agroalimentari - DISTAL	1.731.295	8.656.475
Scienze economiche - DSE	1.616.540	8.082.700
Scienze giuridiche - DSG	1.616.540	8.082.700
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	1.866.006	9.330.030
Scienze politiche e sociali - SPS	1.616.540	8.082.700
TOTALE	22.761.285	113.806.425

Tabella 1: Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2020 per quanto riguarda la "Formazione", di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'alta

percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2019/20 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 7,5%¹, (cfr. media italiana: 5,2%²). Inoltre, nell'ambito del programma Erasmus, l'Università di Bologna è al primo posto in Europa per gli studenti di scambio in uscita ed al secondo posto per quelli in entrata³);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 46,7% degli iscritti (cfr. media italiana: 28,1%²);

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

- Nel 2020 si sono laureati 19.276 studenti, di cui il 66,9% in corso.

Importanti sono altresì i risultati raggiunti sul fronte della ricerca e terza missione: oltre all'ottima performance nella parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2020 e nel Fondo premiale del Miur per i dipartimenti eccellenti, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione di:

- 10.614 prodotti della ricerca nel 2020;
- 104 brevetti (inclusi marchi e varietà vegetali) depositati nel 2020;
- 49 spin off e Start up attivi nel 2020;
- 106 milioni di incassi per progetti competitivi;
- 91 progetti di ricerca finanziati nel 2020 dall'Unione Europea per un importo di 46,9 milioni di euro;
- 20.192 aziende associate al servizio di placement dell'università

¹ Il dato comprende gli studenti iscritti con cittadinanza della Repubblica di San Marino (391 studenti su 6.321 studenti con cittadinanza estera)

² FONTE: Anagrafe nazionale studenti (a.a.2018/19)

³ fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus+ (a.a.2018/19)

1.4 Risorse dedicate

Gli andamenti del personale docente e del personale tecnico amministrativo nell'ultimo triennio mostrano un incremento dei docenti a fronte di un andamento stazionario per i tecnici amministrativi.

Figura 1: Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2018-2020

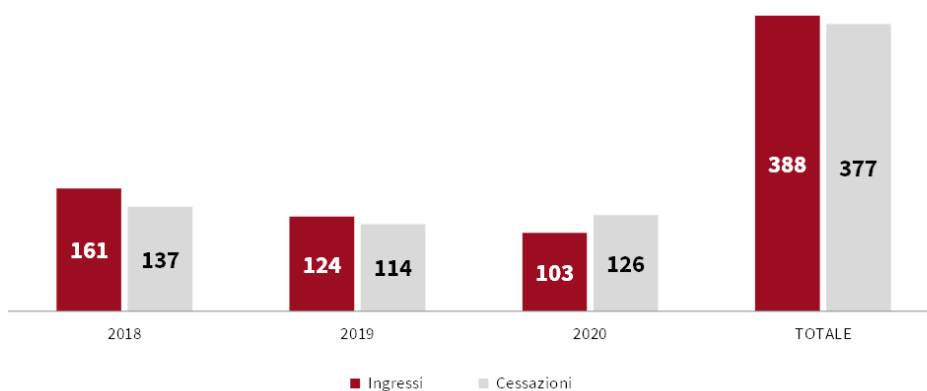
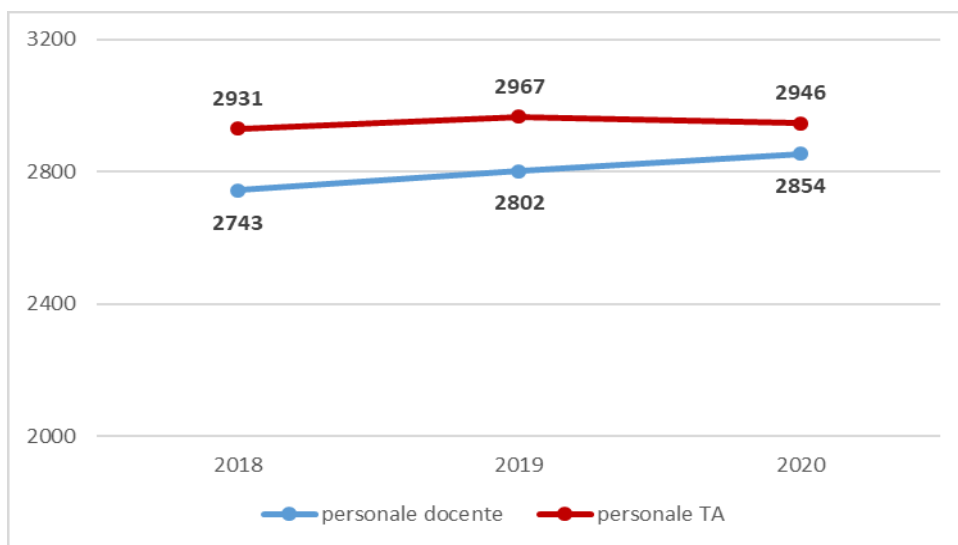


Figura 2 – Ingressi e cessazioni del solo personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 Albero della performance

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

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

Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: "Formazione" - "Ricerca" e "Terza missione", la scelta dell'Ateneo è stata di mutuare, per tali aree del Piano della Performance, quanto definito nel Piano Strategico 2019-2021."

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

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

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

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

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

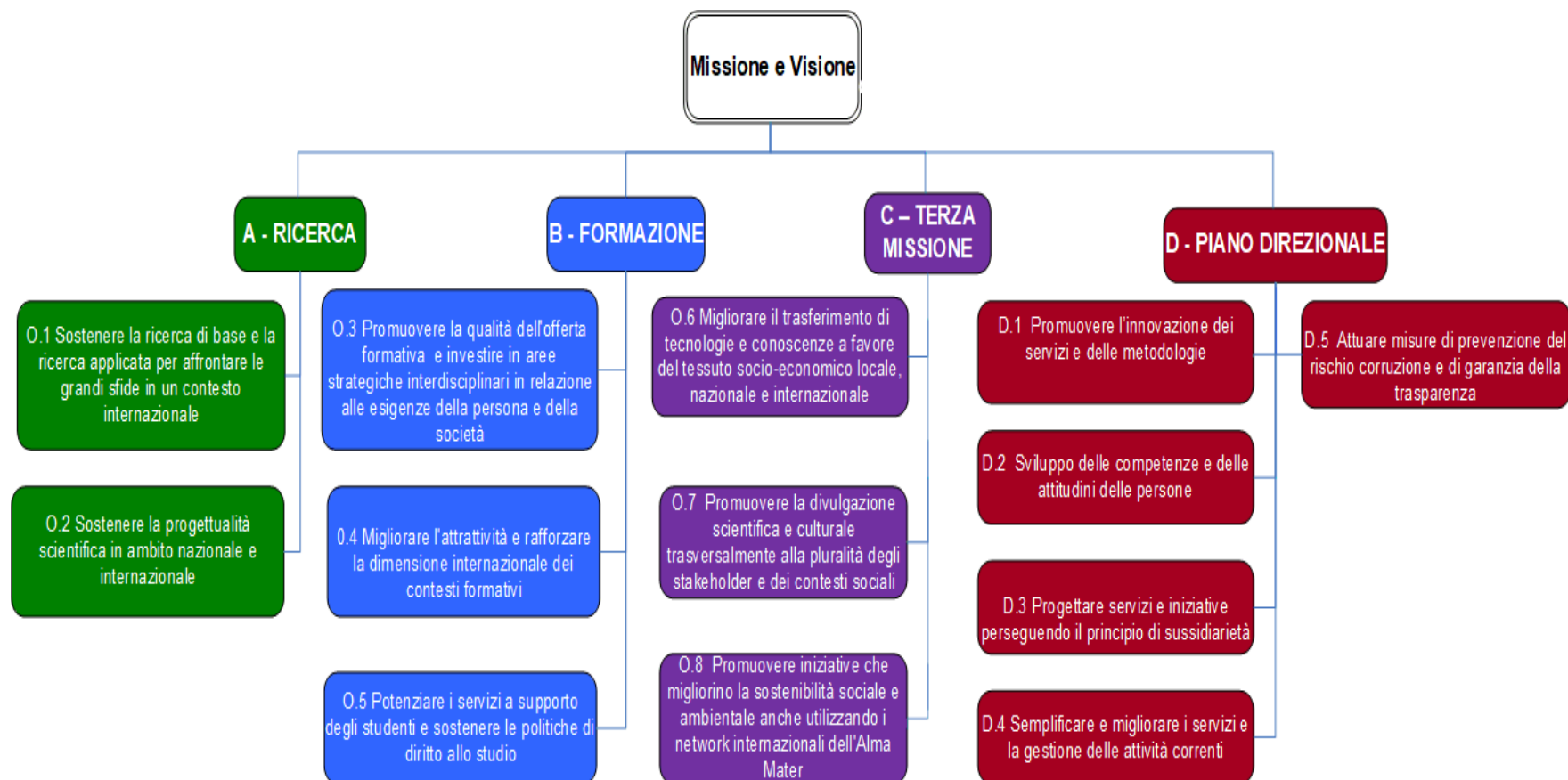


Figura 3: Albero della Performance

2.2 Obiettivi strategici

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

Per valutare gli scostamenti e programmare eventuali azioni correttive, come già evidenziato all'interno del "Piano Integrato 2020-22", si è proceduto in maniera differente sulle diverse aree strategiche.

Per le aree strategiche "Ricerca" -"Formazione" e "Terza missione" sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, pertanto per quantificare i risultati raggiunti si è proceduto ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target. Ai fini della rendicontazione annuale quando il trend è in linea con il relativo Target si considera "performance raggiunta" altrimenti "performance parzialmente raggiunta" o "performance non raggiunta". Per l'area strategica "Piano Direzionale" invece sono stati definiti i target per il 2020 ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

In particolare l'obiettivo D.4 ("Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti") è stato articolato per servizi e indicatori mutuati, ove possibile e utilizzando anche strumenti di "customer satisfaction", dal "Progetto Good Practice"⁴. Questa scelta ha reso possibile un confronto puntuale del valore dell'Ateneo con quello degli atenei aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di *benchmark*.

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

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

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

In considerazione dell'impatto determinato dall'emergenza epidemica da COVID 19 sulla programmazione triennale, l'Ateneo ha provveduto a modificare parte dei suoi obiettivi strategici rimodulando alcuni indicatori e i relativi target (delibera Consiglio di Amministrazione del 26.01.2021).

In particolare, si tratta degli indicatori relativi alla mobilità o all'attrattività internazionale i cui risultati sono condizionati dalle restrizioni imposte dalla pandemia e quindi non collegabili alle azioni dell'Ateneo. A questi si aggiunge l'indicatore sulla soddisfazione degli studenti sulle aule, che in questa fase di didattica a distanza non viene rilevato.

⁴ Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli Atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica "per attività e processi" e di attivare un processo di benchmarking tra gli Atenei partecipanti

La scelta dell'Ateneo è comunque di monitorare questi indicatori senza che abbiano un impatto sulla performance di Ateneo: da indicatori di performance diventano dei "focus" su ambiti il cui monitoraggio viene comunque ritenuto strategico.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'indicatore T.01 "Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software", l'Ateneo ha maturato una maggiore consapevolezza delle dinamiche sottostanti il complesso mondo del trasferimento tecnologico, per tale ragione, si è ritenuto non sufficiente monitorare esclusivamente i nuovi brevetti depositati (e relative estensioni) poiché fornirebbe una visione parziale del fenomeno. Per tali ragioni la governance ha ritenuto opportuno integrare la misura con la consistenza annua del "portfolio brevetti, marchi, varietà vegetali e software" dandosi come target 2021 la consistenza complessiva del portfolio pari a 250.

Gli indicatori modificati sono i seguenti:

Indicatore	Valore Target 2021	Modifica indicatore
R.01 - Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	altri atenei 40%; esteri 18%	focus su esteri
R.03 - Numero di Dottorandi Outgoing	500	diventa focus
F.11 - Studenti di scambio incoming	Primo in Europa	diventa focus
F.12 - Studenti internazionali iscritti	9%	diventa focus
F.13 - Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	15%	diventa focus
F.14 - Studenti in Uscita	Primo in Europa	diventa focus
F.15 - Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	1.000	diventa focus
F.16 - Numero di accordi internazionali attivi	1.800	diventa focus
F.19 - Percentuale degli studenti soddisfatti delle infrastrutture	85%	diventa focus
T.01 - "Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software"	250	Modifica metrica
T.07 - Numero eventi dal Magazine di Ateneo	> 1.400	diventa focus

Tabella 2 Modifica Indicatori per la Rendicontazione 2020 - 2021

Di seguito il risultato sintetico degli obiettivi:

Obiettivo strategico	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
O.1 Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale	O.1.1 Qualificare e valorizzare il dottorato di ricerca in una prospettiva internazionale	R.01 Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri	Performance raggiunta
		R.02 Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	Performance raggiunta
		R.03 Focus: Numero di Dottorandi Outgoing	Indicatore qualitativo
	O.1.2 Consolidare la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera	R.04 Neoassunti responsabili di progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Performance raggiunta
		R.05 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	Performance raggiunta
	O.1.3 Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	R.06 Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti per Fasce VQR 2011/14 (Aree bibliometriche)	Performance NON raggiunta
		R.07 a) Percentuale di pubblicazioni di Fascia A secondo i criteri VRA b) Percentuale di pubblicazioni presentate per la VRA sul numero massimo di pubblicazioni presentabili (Aree NON bibliometriche)	Performance raggiunta
	O.1.4 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	R.08 Nuova realizzazione spazi di ricerca	Performance raggiunta
O.2 Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale	O.2.1 Migliorare la capacità di collaborazione e di attrazione dei fondi di ricerca sul piano nazionale ed internazionale	R.09 Finanziamenti progetti nazionali e internazionali	Performance raggiunta
	O.2.2 Sviluppare nuova progettualità strategica dei dipartimenti su cui attrarre competenze internazionali, valorizzando il patrimonio multidisciplinare dell'Alma Mater	R.10 Grado di raggiungimento delle iniziative programmate	Indicatore qualitativo
	O.2.3 Favorire lo sviluppo dell'open-science	R.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
		R.12 Percentuale di pubblicazioni in Open Access	Performance parzialmente raggiunta

Tabella 3: Obiettivi strategici Area ricerca

Obiettivo strategico	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
0.3 Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società	O.3.1 Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l'ingresso e la permanenza dei laureati nel mondo del lavoro	F.01 Numero di studenti frequentanti i corsi sulle competenze trasversali	Performance raggiunta
		F.02 Focus su Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Indicatore qualitativo
		F.03 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	Performance raggiunta
	O.3.2 Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	F.04 Laureati stabili regolari (N anni)	Performance raggiunta
		F.05 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Performance raggiunta
	O.3.3 Migliorare la qualità della didattica anche attraverso metodologie innovative e la formazione dei docenti	F.06 Numero partecipanti a interventi formativi rivolti ai docenti	Performance raggiunta
		F.07 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	Performance raggiunta
	O.3.4 Favorire la sinergia fra i percorsi formativi e le aree strategiche interdisciplinari della ricerca anche in relazione alle esigenze della società	F.08 Rendicontazione delle nuove iniziative programmate in aree strategiche interdisciplinari	Performance raggiunta
0.4 Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	O.4.1 Attrarre gli studenti meritevoli anche attraverso specifiche attività di orientamento	F.09 Iscritti a LM con titolo I livello in altro ateneo	Performance raggiunta
		F.10 Focus: Mobilità extra-regionale	Performance raggiunta
	O.4.2 Aumentare il numero di studenti internazionali meritevoli e diversificare la provenienza geografica	F.11 Focus: Studenti di scambio incoming	Indicatore qualitativo
		F.12 Focus:- Studenti internazionali iscritti	Indicatore qualitativo
	O.4.3 Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi, delle politiche di multilinguismo e interculturalità	F.13 Focus: Laureati (in corso o un anno fuori corso) con almeno 12 CFU conseguiti all'estero	Indicatore qualitativo
		F.14- Focus: Studenti in Uscita	Indicatore qualitativo
		F.15 Focus: -Numero di docenti e ricercatori, provenienti da istituzioni di ricerca internazionali	Indicatore qualitativo
	O.4.4 Promuovere accordi e partenariati strategici internazionali in ambito didattico	F.16 Focus: Numero di accordi internazionali attivi	Indicatore qualitativo

Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione

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

Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione

Obiettivo strategico	Obiettivo di base	Indicatore	Andamento indicatore
O.6 Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale	O.6.1 Potenziare l'impatto socio-economico sul piano regionale, nazionale e internazionale sia con progetti di imprenditorialità, sia con iniziative università-imprese	T.01 Numerosità brevetti, marchi, varietà vegetali e software (famiglie attive al 31/12))	Performance raggiunta
		T.02- Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	Performance raggiunta
		T.03- Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	Performance raggiunta
	O.6.2 Qualificare e potenziare i percorsi di formazione professionalizzante e permanente	T.04 Numero studenti coinvolti nei corsi di formazione professionalizzante e permanente	Performance raggiunta
	O.6.3 Potenziare le attività di cooperazione allo sviluppo economico, sociale e culturale	T.05 Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	Performance raggiunta
O.7 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali	O.7.1 Qualificare e potenziare le attività di collegamento con istituzioni museali e di promozione della cultura pubbliche e private, nei diversi ambiti disciplinari (beni culturali, bio-antropologici, tecnico-scientifici, performativi, etc.)	T.06 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
	O.7.2 Coinvolgere docenti, studenti e personale TA nella ideazione e realizzazione di iniziative di divulgazione scientifica, di formazione culturale e di co-produzione di conoscenza anche per le fasce più giovani della scuola dell'obbligo	T.07 Focus: Numero eventi dal Magazine di Ateneo	Indicatore qualitativo
	O.7.3 Valorizzare il patrimonio di conoscenze professionali dei nostri laureati e del nostro personale per sviluppare reti e sinergie tra l'Ateneo e la collettività, anche creando la rete degli Alumni dell'Alma Mater	T.08- Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
O.8 Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale anche utilizzando i network internazionali dell'Alma Mater	O.8.1 Qualificare la sostenibilità ambientale degli insediamenti universitari	T.09- Monitoraggio indicatori di sostenibilità	Performance raggiunta
	O.8.2 Promuovere la sostenibilità sociale nei confronti della comunità universitaria e di tutta la collettività	T.10- Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo
	O.8.3 Riaffermare l'importanza dei valori fondanti dell'Università	T.11 Stato di avanzamento delle azioni collegate	Indicatore qualitativo

Tabella 5: Obiettivi strategici terza missione

2.2.2 Analisi degli scostamenti

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

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

Analisi degli scostamenti – Area Ricerca –

l'indicatore **R.06 (Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti (Aree bibliometriche))** ha un andamento non in linea con il target in quanto la rilevazione 2020 vede una leggera flessione della percentuale dei prodotti della ricerca con Indice Unico. Occorre però precisare che a partire dal 2020 il calcolo dell'indice recepisce le nuove proporzioni fra citazioni e impact factor definite dai Gruppi Esperti Valutazione (GEV) della nuova VQR 2015-2019. Si può comunque notare un aumento in valore assoluto dei prodotti pro-capite con il miglior indice unico.

l'indicatore **R.12 (Percentuale di pubblicazioni in Open Access)** nel 2020 ha un andamento non in linea con il target in quanto la percentuale di tali pubblicazioni è in decrescita. tuttavia la Performance si considera parzialmente raggiunta alla luce del fatto che la flessione del dato percentuale non pregiudica il raggiungimento finale dell'obiettivo. L'Ateneo ha messo in campo specifiche politiche e azioni formative i cui risultati potranno concretizzarsi anche in maniera retroattiva: la percentuale di prodotti Open Access 2019 misurata lo scorso anno era del 35,8%, mentre ora è del 44%.

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

L'indicatore **F.21 (Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro)** ha un andamento non in linea con il target in quanto in decrescita rispetto all'anno precedente; Tale decremento molto ampio rispetto agli anni precedenti è stato determinato dall'emergenza pandemica, nonostante l'ampiezza dei contatti fra l'Ateneo il mondo delle imprese: molte aziende non hanno ritenuto opportuno partecipare agli incontri organizzati dell'Ateneo non potendo offrire, in questa particolare contingenza, opportunità di reclutamento agli studenti. La Performance si considera non raggiunta, anche se non è pregiudicato il raggiungimento dell'obiettivo nel 2021.

L'indicatore **F.23 (Partecipazione degli Studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche)** L'indicatore presenta due target sulla percentuale di partecipazione alle sedute e sulla percentuale di risposte al questionario. Il primo target è raggiunto, per il secondo c'è invece una flessione che potrebbe compromettere il raggiungimento finale dell'obiettivo. Pertanto la performance può considerarsi parzialmente raggiunta.

Analisi degli scostamenti – Area Terza Missione

Per quanto riguarda l'indicatore **T.09 (Monitoraggio indicatori di sostenibilità)** i dati relativi alla produzione di energia da fonti rinnovabili, e alla mobilità sostenibile degli studenti sono in linea con il Target, mentre per quanto riguarda i consumi idrici, l'installazione dei nuovi erogatori di acqua prevista per il 2020 è stata rinviata al 2021 anche per la ridotta presenza degli studenti causa covid.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2020	Grado di raggiungimen to Target
<i>D.1 Promuovere l'innovazione dei servizi e delle metodologie</i>	K.1 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.1 raggiunti	>65%	95,2%	100%
<i>D.2 Sviluppo delle competenze e delle attitudini delle persone</i>	K.2 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.2 raggiunti	>65%	99,5%	100%
<i>D.3 Progettare servizi e iniziative perseguendo il principio di sussidiarietà</i>	K.3 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.3 raggiunti	>65%	92,9%	100%
<i>D.4 Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti</i>	K.4 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.4 raggiunti K.5 Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati in seguito)	K.4>65%	93,8%	100%
<i>D.5 Attuare misure di prevenzione del rischio corruzione e di garanzia della trasparenza</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.5 raggiunti	k.5>65%	87,9%	100%

Tabella 6: Obiettivi strategici Area Piano direzionale (fonte: Sistema di valutazione dei dirigenti in capo alla Direzione Generale)

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4

n.b. il Valore GP rappresenta il valore medio (ultimo dato disponibile) di tutti gli Atenei partecipanti⁵ al Progetto Good practice sulla valutazione della gestione amministrativa delle Università; per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dai docenti, dottorandi, assegnisti, personale TA e dagli studenti i dati 2020 sono riferiti alla rilevazione GP 2019/20.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
CONTABILITA'	<i>D.4.1 Tempo medio pagamento fornitori</i>	tempo medio (giorni lavorativi) intercorrente dalla data riportata sulla fattura all'effettivo pagamento dei fornitori (fonte: sistema contabile Ugov)	29,69 gg	29,48	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
COMUNICAZIONE	<i>D.4.2 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,08	4,39	3,92	Non inferiore a 4	Target raggiunto

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

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
COMUNICAZIONE	D.4.3 Grado di soddisfazione studenti sui servizi di comunicazione	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,02	4,38	4,04	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
PERSONALE	D.4.4 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione del personale	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,05	4,49	4,17	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	D.4.5 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente	N° singoli fruitori esclusi gli studenti a convenzioni ⁶ (culturali, trasporti, salute...) gestite internamente dall'ateneo/N° personale docente + TA (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità)	45,8%	33,4%	Indicatore non mutuato	Non inferiore a valore medio ultimo triennio (44,1%)	Target non raggiunto
	D.4.6 Grado di utilizzo della polizza sanitaria	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: UNIPOL)	60,9%	55,1%	Indicatore non mutuato	Superiore al 50%	Target raggiunto

⁶ Si considera esclusivamente le convenzioni per trasporti.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
APPROVVIGIONAMENTI	<i>D.4.7⁷ Costo telefonia fissa per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia fissa (codice SIOPE 2311 e SX.U.1.03.02.05.001) / personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) ⁹ (fonte: Data warehouse di Ateneo)	13,8€ *	7,7€ *	41,0€	non superiore a valore medio 2017/2018 (18 euro)	Target raggiunto
	<i>D.4.8. Costo⁷ telefonia mobile per persona⁸</i>	Utenze e canoni per telefonia mobile (codice SIOPE 2312 e SX.U.1.03.02.05.002)/ personale strutturato d'ateneo (docenti+TA) a cui è assegnato un cellulare (fonte: DWH, Area Sistemi e Servizi Informatici)	242,9€	137,8€	Indicatore non mutuato	non superiore a valore medio ultimo triennio (293,8€)	Target raggiunto
	<i>D.4.9 Costo⁷ pulizia al metro quadro⁸</i>	Spesa per pulizia (codice SIOPE 2410 e SX.U.1.03.02.13.002)/ Superficie totale di ateneo (mq) esclusi gli spazi esterni (fonte: DWH, sistema informativo patrimonio e logistica(PAL))	9,1€	7,0€	8,1€	Non superiore al valore Unibo 2018 (8,5€)	Target raggiunto
	<i>D.4.10 FITTI PASSIVI</i>	Spesa per Locazioni (codice SIOPE SX.U.1.03.02.07.001) (fonte: DWH)	3.752.268€	2.618.848€	Indicatore non mutuato	Non superiore a 5 mln di euro	Target raggiunto

⁷ importi liquidati nell'anno

⁸ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

⁹ Al denominatore sono conteggiati anche i dottorandi e gli assegnisti di ricerca.

* L'Ateneo è passato gradualmente a un sistema di telefonia VOIP. L'indicatore è calcolato escludendo dal codice siope della metrica i cost del servizio di manutenzione rete, che prima del 2019, venivano imputati ad altro codice Siope relativo alle manutenzioni.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SISTEMI INFORMATIVI	D.4.11 Grado di soddisfazione e utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,54	4,67	4,26	Non inferiore a 4	Target raggiunto
	D4.12 Grado di soddisfazione e studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6	4,23	4,52	4,08	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
EDILIZIA	D.4.13 Rispetto dei cronoprogrammi	Gare di appalto espletate nell'anno (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità)	13	18 (+38%)	Indicatore non mutuato	30% in più rispetto al 2019	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
ORIENTAMENTO IN USCITA	D.4.14 Studenti per aziende partner	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area formazione e dottorato)	4	4	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (4)	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2018/19	Valore 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
BIBLIOTECHE	D.4.15 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,82	4,96	4,69	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto
	D4.16 Grado di soddisfazione studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,57	4,56	4,55	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2019	Valore - 2020	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZIO DI SEGRETERIA STUDENTI	<i>D.4.17. Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e successivi) in merito “in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	3,71	3,89	3,92	Superiore al valore 2019 (3,71)	Target raggiunto
SERVIZI DI ATENEО PER GLI STUDENTI	<i>D.4.18. Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e anni successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,14	4,32	4,11	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Analisi degli scostamenti

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

Performance SERVIZI SOCIALI E WELFARE:

l'indicatore relativo al Tasso utilizzo Convenzioni di trasporto gestite direttamente **D.4.5** è in decremento rispetto al valore del 2019. L'andamento ha notevolmente risentito delle restrizioni alla mobilità provocate dalla pandemia e dal ricorso al lavoro agile emergenziale, che avevano l'obiettivo di limitare gli spostamenti per ragioni sanitarie.

Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2020, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente. Analogo incentivo è stato individuato anche dal contratto Integrativo per i Collaboratori ed Esperti Linguistici. Gli indicatori individuati sono nella Tabella 7, di seguito riportata.

Indicatori	Target	Valore 2020	Grado di raggiungimento Target
Quota premiale ricerca FFO media per docente. <i>Metrica: Quota premiale ricerca FFO anno di riferimento sul totale dei docenti al 31 dicembre dell'anno precedente</i>	valore superiore alla media dei grandi Atenei=22.957€	25.579	100%
Livello di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali. <i>Metrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo e riferiti all'anno 2020.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.	95,0%	100%
Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo. <i>Metrica: media dei giudizi degli studenti (l'anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (a.a.2019/20)</i>	valore non inferiore a 4	4,32	100%

Tabella 7: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2020

2.3 Obiettivi e piani operativi

Gli obiettivi operativi attribuiti ai dirigenti, o obiettivi dirigenziali, discendono dagli obiettivi strategici del “Piano Direzionale” e dalle aree strategiche “Formazione” -“Ricerca” e “terza missione”. Il piano annuale degli obiettivi operativi costituisce la sezione del piano integrato attraverso la quale l’organizzazione da un lato declina gli obiettivi strategici in azioni operative, dall’altro promuove l’efficacia e l’efficienza della gestione generale dell’Ateneo.

Nel piano degli obiettivi dirigenziali si esprimono anche i risparmi finanziari e organizzativi derivanti dalle azioni contenute: per ciascun obiettivo si individua la quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi attesi o il miglioramento del servizio erogato.

La valutazione degli obiettivi dirigenziali deve essere uno strumento attraverso il quale i dirigenti e tutto l’apparato gestionale mantengono una tensione elevata verso il risultato, per questa ragione gli obiettivi vengono formulati con la consapevolezza che per raggiungere il massimo risultato (pari al 100%) è necessario un impegno superiore a quello dovuto per la gestione ordinaria e il contributo individuale deve essere caratterizzato da una “non ordinaria” combinazione di capacità manageriali.

Nel corso del 2020 l’Ateneo:

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

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

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

MONITORAGGIO INTERMEDIO

Come per gli anni precedenti è stata garantita particolare attenzione al monitoraggio dello stato di realizzazione degli stessi sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno, con una verifica intermedia svoltasi in data 2 luglio 2020, nel corso della quale i dirigenti hanno presentato lo stato di avanzamento dei loro obiettivi, consentendo così di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo.

Il monitoraggio del piano direzionale 2020 ha evidenziato la necessità di numerose rimodulazioni degli obiettivi, in ragione dei fattori esogeni che hanno caratterizzato l'anno. Il principale fattore esogeno è stato logicamente quello dell'emergenza sanitaria: la struttura tecnico-amministrativa ha dovuto assicurare in primis le condizioni per l'erogazione di tutte le attività didattiche in modalità on line e poi mista e la piena operatività dell'Ente in modalità gestionale remota (con presenze attestate da un minimo del 5% dell'organico nella fase 1), dovendo comunque garantire sia la regolarità dei processi amministrativo-gestionali che la continuità dei servizi erogati all'utenza interna ed esterna.

Questa nuova condizione ha influito enormemente su alcuni obiettivi, in alcuni casi mediante l'ampliamento della portata degli stessi, per cogliere le opportunità delle sperimentazioni messe in atto nella fase emergenziale, in particolare gli obiettivi:

- n. 10 *"Forme flessibili di organizzazione del lavoro"* (ampliato per realizzare entro l'anno le condizioni abilitanti per l'introduzione dello smart working),
- n. 11 *"Sviluppo competenze e attitudini delle persone"* (integrato con tutte le azioni di accompagnamento del personale al lavoro da remoto, con particolare riferimento alla forte integrazione del piano di formazione approvato immediatamente prima dell'avvio della fase emergenziale),
- n. 24 *"Innovazione didattica"*,
- n. 2 *"Progetto Segreteria Digitale – fase II"*,
- n. 25 *"Innovazione dei processi e dei servizi"* (tutti integrati con le azioni effettuate nelle fasi 1 e 2 dell'emergenza, nonché con quelle previste per la fase 3).

L'impegno totalizzante delle risorse dedicate allo sviluppo dei sistemi per le esigenze della didattica on line ha impedito la realizzazione dell'obiettivo n. 26 *"Reingegnerizzazione del processo di individuazione delle coperture finanziarie della Programmazione Didattica"*, che verrà riproposto nell'anno 2021. Si è ritenuto coerente, sostituire lo stesso con un obiettivo dedicato al complesso delle azioni necessarie per dare corso alle delibere assunte dagli OOAA nel mese di maggio, relative alla didattica in modalità mista nel corso del primo semestre 2020/2021, con impatto rilevante e trasversale sull'Amministrazione.

Un ulteriore obiettivo inserito nel piano in sede di monitoraggio, in ragione della rilevanza dello stesso sul perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, ha riguardato l'integrazione della programmazione delle gare d'appalto e degli approvvigionamenti per la

partecipazione al bando MUR Edilizia (delibera CdA del 26.05.2020), comprensivo della quota di acquisti di forniture e servizi connessi alle decisioni assunte per la gestione della fase emergenziale.

Per un altro gruppo di obiettivi invece è stato disposto un ridimensionamento in ragione dell'assorbimento imprevisto di risorse richiesto dagli obiettivi di cui sopra ovvero per impedimenti oggettivi legati all'emergenza, come gli obiettivi:

- n. 27 *“Incrementare il livello di internazionalizzazione del dottorato di ricerca”*, il cui target riguardava proprio l'incremento della mobilità dei dottorandi,
- n. 15 *“Semplificazione ed innovazione del processo di pagamento delle missioni, della mobilità intra ateneo e di altre fattispecie assimilabili”* che ha mantenuto il target dell'estensione della dematerializzazione alla fase del rimborso ma ha visto un'azione spostata al 2021 per gli effetti del fermo delle missioni,
- n. 8 *“Ottimizzare la gestione fiscale e patrimoniale per la riduzione del prelievo”* che mantiene il target quantitativo ma vede slittata un'azione al 2021,
- n. 4 *“Ottimizzare la gestione degli spazi del nuovo Campus di Cesena”*, n. 18 *“Piano di efficientamento energetico”*, n. 19 *“Progetto Aule – Fase II”*, n. 21 *“Riassetto logistico degli spazi universitari”* - rimodulazioni dettate dall'impossibilità, dovuta anche alla chiusura degli edifici, di eseguire sopralluoghi, rilevazioni, manutenzioni, test,
- n. 16 *“Incremento risorse e imprenditorialità”*, che ha mantenuto inalterati i target quantitativi ma ha sostituito la creazione di un fondo “venture capital” con la costituzione di una holding per la gestione delle partecipazioni (società spin off e start up) e con l'aumento di investimenti Proof of Concept (POC).

Le modifiche sono state ovviamente condivise con i singoli dirigenti e poi al Consiglio di Amministrazione del 21/07/2020, ritrasmettendo il piano con le modifiche evidenziate e le motivazioni sottese.

Successivamente gli uffici hanno aggiornato il Piano Integrato 2020 -2022 con la scheda sintetica del piano direzionale nella sua versione finale, ovvero quella su cui si è effettuata la valutazione dei dirigenti da parte del Direttore Generale, in base quindi ai risultati effettivamente raggiunti, tenendo conto delle criticità evidenziate.

RENDICONTAZIONE FINALE

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

Complessivamente, gli obiettivi del piano direzionale 2020 hanno perseguito principalmente le seguenti direttrici:

- **la semplificazione e razionalizzazione dei servizi**, con gli obiettivi:
 - (1) per il supporto ai processi di acquisto all'interno delle strutture;
 - (1bis) per supportare iniziative strategiche in discontinuità che richiedono l'approvvigionamento di beni, servizi, lavori;
 - (12) per l'aggiornamento della Carta dei Servizi;

- (13) per garantire la sostenibilità del bilancio di Ateneo nel medio termine e sviluppare strumenti previsionali del fabbisogno finanziario.

➤ **Il miglioramento continuo, anche in un contesto normativo in evoluzione e di contrazione delle risorse, per garantire efficientamento/potenziamento dei servizi e riduzione dei costi** con gli obiettivi:

- (4) per l'ottimizzazione della gestione degli spazi del nuovo Campus di Cesena;
- (5) per l'incremento e valorizzazione dei posti studio a favore degli studenti dei Campus di Cesena e Forlì;
- (8) per l'ottimizzazione della gestione fiscale patrimoniale e la riduzione del prelievo;
- (9) per la riduzione dei costi locativi e razionalizzazione dei magazzini e depositi centrali;
- (16) per incrementare risorse e imprenditorialità;
- (21) per il riassetto logistico degli spazi universitari.

➤ **L'individuazione di ambiti innovativi (interni sui sistemi informativi, esterni nei rapporti con gli stakeholder) e per la realizzazione dell'Agenda Digitale, accompagnati sempre da logiche di semplificazione**, con gli obiettivi:

- (2) per la realizzazione del Progetto "Segreteria Digitale - Fase II";
- (3) per uniformare le modalità di selezione per le lauree magistrali, in un'ottica di maggiore trasparenza;
- (6) per l'integrazione della gestione dell'offerta formativa di terzo ciclo;
- (7) per la valorizzazione della dimensione internazionale della didattica;
- (15) per l'innovazione del processo di pagamento delle missioni/mobilità;
- (23) per la realizzazione dell'Amministrazione digitale;
- (24) per l'innovazione didattica;
- (25) per l'innovazione dei processi e dei servizi;
- (26) per l'implementazione della Fase III per la gestione della didattica mista e dei servizi agli studenti nell'emergenza sanitaria;
- (31) per l'avvio di nuovi Corsi di Studio in Medicina nelle sedi della Romagna;

➤ **la persona**, con gli obiettivi:

- (10) per l'implementazione di forme flessibili di organizzazione del lavoro;
- (11) per lo sviluppo delle competenze e attitudini delle persone;
- (14) per sviluppare interventi di consolidamento e potenziamento delle competenze della famiglia professionale degli operatori ed esperti contabili.

➤ **La sostenibilità**, con gli obiettivi:

- (18) per attuare un piano di efficientamento energetico;
- (19) per completare il progetto "Aule – fase II";
- (20) per realizzazione un piano di interventi manutentivi negli spazi ottimizzando gli strumenti a supporto degli stessi;
- (22) per il consolidamento del ruolo di unibo sulla sostenibilità;

➤ **L'internazionalizzazione e la ricerca**, con gli obiettivi:

- (27) per incrementare il livello di internazionalizzazione del dottorato di ricerca;
- (28) per il coinvolgimento della comunità universitaria in UnaEuropa;
- (30) per incrementare i finanziamenti per la ricerca;
- (17) per evolvere la valutazione della ricerca e terza missione interna.

2.3.2 Raggiungimento degli obiettivi operativi

Segue una sintesi del livello di raggiungimento generale:

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	24
Fra 75% e 100%	7
Fra 50% e 75%	2
Totale	33

Tabella 8: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Nella Figura 4 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2015-2020, il raggiungimento effettivo degli obiettivi operativi, i cui risultati riportati sotto sono calcolati come **media delle percentuali di raggiungimento** ottenute sui singoli obiettivi dalle sole aree capofila, ognuna responsabile per la realizzazione di un singolo obiettivo.

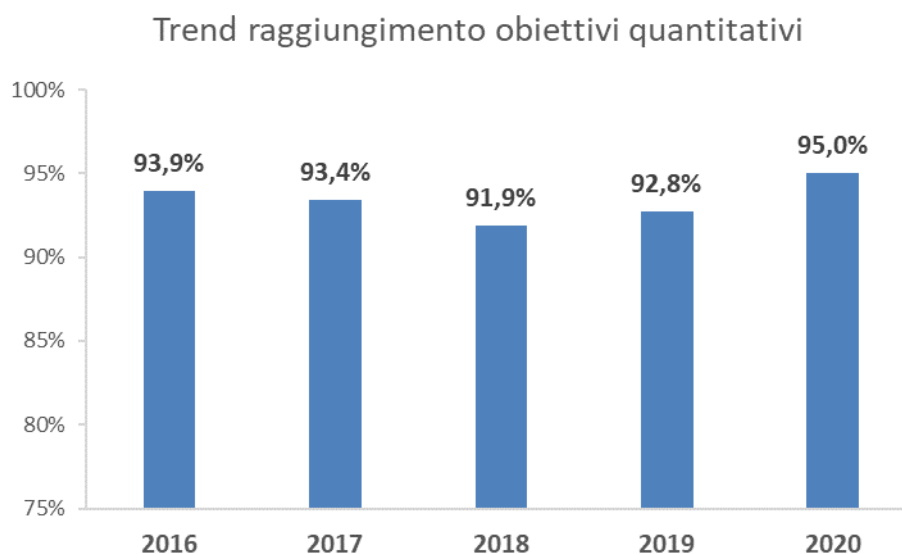


Figura 4: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2015-2020

2.3.3 Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione

In coerenza con le direttive nazionali sul tema, questi obiettivi discendono dall'obiettivo strategico volto a realizzare e approfondire le indagini conoscitive del contesto esterno e dei processi organizzativi interni per il miglioramento continuo della prevenzione

della corruzione e della trasparenza (sistema di qualità gestionale coerente con la cura dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità). Gli interventi organizzativi realizzati nel 2020 sono stati individuati, pianificati e progettati nel Piano di Prevenzione della Corruzione a seguito dell'analisi della gestione del rischio in alcuni processi e trasversalmente a più aree amministrative. L'obiettivo 2020 del Direttore Generale che li contiene, è funzionale a realizzare il collegamento fra ciclo della performance e prevenzione della corruzione, consentendo la valutazione dei dirigenti sulle misure di prevenzione pianificate.

Inoltre, in base all'obiettivo direzionale, si garantisce, annualmente, la gestione del rischio per individuare le misure organizzative che possano mitigarne le cause (fattori abilitanti). La metodologia di analisi che l'Ateneo pratica dal 2017 è coerente con le più recenti direttive dell'ANAC, si basa su criteri qualitativi, sostanziali e non meccanicistici, mediante il lavoro frontale di un gruppo trasversale: comprende le analisi delle attività inserite in processi e in fasi, l'abbinamento con i rischi individuati partendo dagli esempi indicati nei piani nazionali, l'individuazione delle cause del rischio, delle misure di prevenzione, la valutazione di indicatori di sostenibilità, la progettazione delle misure individuate e da attuare nell'anno successivo.

L'anno 2020 è stato caratterizzato dall'emergenza sanitaria che ha imposto la riorganizzazione di gran parte delle attività e delle priorità, comportando una modifica della pianificazione in corso di anno. Le analisi avrebbero dovuto riguardare alcuni ambiti connessi al patrimonio: le aree amministrative che avrebbero dovuto partecipare alle analisi sono state particolarmente impattate dall'emergenza nel campo della logistica e da fattori imprevisti conseguenti alla gestione dei finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria. Pertanto le attività sono state riprogrammate, utilizzando i risultati della gestione del rischio svolta nel 2017 che individuava per le acquisizioni di servizi, fra i rischi, quello relativo alla verifica della prestazione e una misura specifica per migliorarne la qualità in fase di esecuzione, applicata all'ambito merceologico delle pulizie. Tale obiettivo è stato ritenuto prioritario sia per il legame con la tutela della salute, sia per l'attenzione suggerita dal Rettore sulla fase esecutiva dei contratti per servizi centralizzati. Oltre le misure individuate nell'anno precedente, sono state migliorate alcune buone pratiche e ed è stato rafforzato il sistema di monitoraggio tramite l'attività a rete e di audit coordinata dall'unità anticorruzione.

Di seguito un breve riepilogo di alcune attività realizzate e meglio specificate nell' **allegato n. 6.2 (obiettivo 32)**:

- Miglioramento continuo del database di accesso ai vari uffici amministrativi interessati di dati riguardanti enti terzi quali spin off e start up;
- Definizione e Trasparenza sostanziale dei servizi erogati nell'ambito dei finanziamenti competitivi, anche in un'ottica di semplificazione e omologazione delle attività fra i diversi uffici
- Riadattamento della comunità di pratiche in ambito di acquisizione lavori
- Trasparenza sostanziale e rafforzamento della motivazione delle scelte dei dipartimenti nel reclutamento dei docenti

Per una descrizione dettagliata della gestione del rischio, dello sviluppo e dei risultati delle misure/obiettivi si rinvia al Piano di Prevenzione della corruzione, paragrafo 4 e allegati D e B. (<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-1/piano-per-la-prevenzione-della-corruzione/prevenzione-della-corruzione>)

Il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano delle Azioni Positive è rendicontato all'interno del Bilancio di Genere 2020 (Allegato 6.3 della Relazione, scaricabile anche dal link <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-di-genere>)

2.4 Valutazioni individuali

2.4.1 Il Direttore Generale

In applicazione al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, il Direttore Generale è valutato tenendo conto anche degli obiettivi e degli indicatori selezionati nel Piano Integrato 2020-2022 e rendicontati nella presente Relazione. La valutazione sarà oggetto, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance 2020, di separata definizione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore come prevede lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4).

Lo schema di valutazione è riassunto di seguito:



2.4.2 I Dirigenti

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:



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

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

Grado di soddisfazione scala di valutazione 1-5: 1 minima soddisfazione - 5 massima soddisfazione	Aree Dirigenziali e Direttore generale
5	-
fra 4 a 5	6
fra 3 a 4	9
fra 2 a 3	1
fra 1 a 2	-
<i>Valutazione media Aree dirigenziali*</i>	3,79

Tabella 9 grado di soddisfazione dei Direttori di Dipartimento in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale (*compresi ambiti dirigenziali a rimando del DG)

Oltre alla valutazione dei dirigenti la customer dei direttori concorre alla valutazione del DG che assume un valore di 3,83 dato dalla media delle aree dirigenziali e degli specifici ambiti a rimando del Direttore Generale.

Il sistema di valutazione per il personale dirigente prevede quattro fasce di valutazione che consentono una maggiore differenziazione e riconoscimento dei risultati raggiunti. In base al punteggio finale ottenuto, i dirigenti sono stati, quindi, collocati nelle quattro fasce di retribuzione di risultato definite nel CCIL.

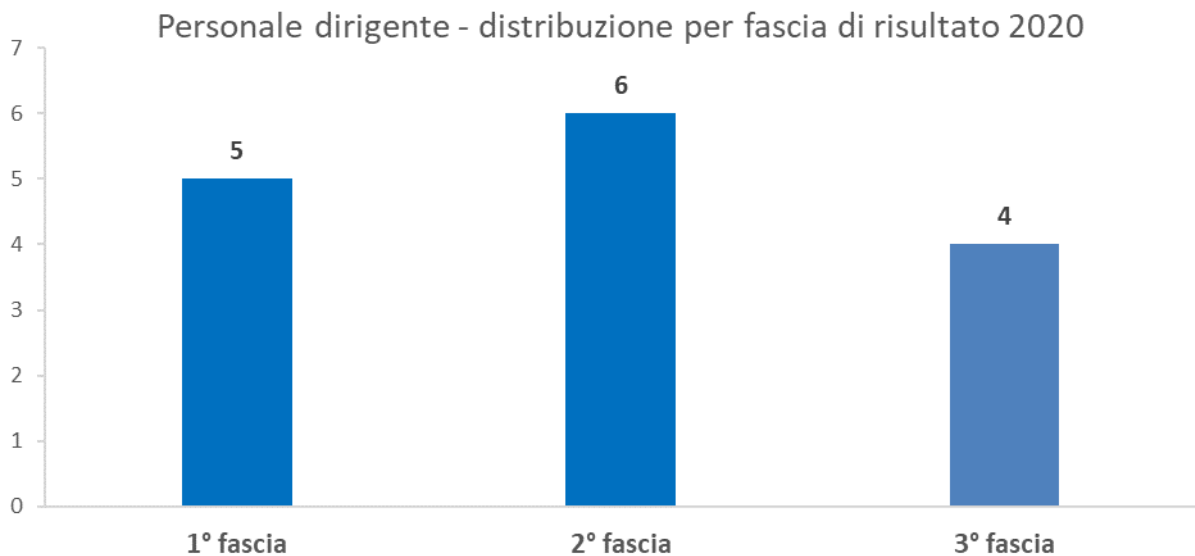


Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2020

Trend valutazione personale dirigente

Nella Figura 6 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2015-2020.

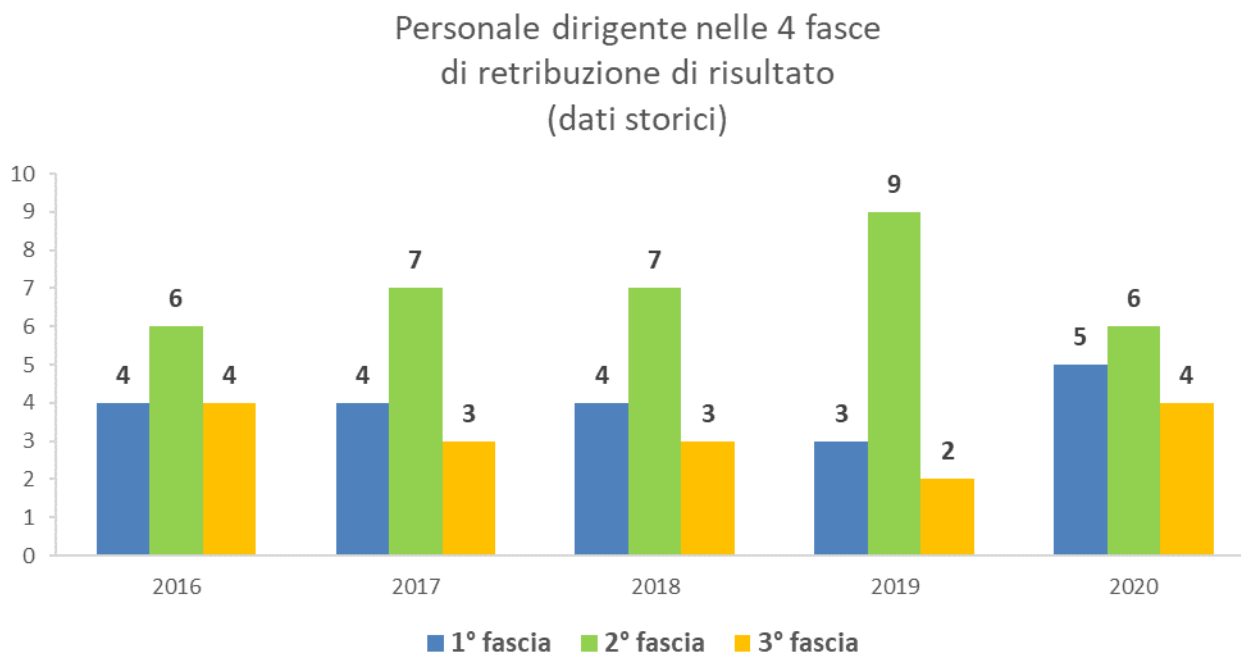


Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2016-2020

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

Il sistema di valutazione per il personale titolare di posizione organizzativa ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL vigente, per i quali è prevista una valutazione dei risultati per l'erogazione dell'indennità di risultato collegata all'incarico ricoperto, è applicato in coerenza al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo e prevede un processo di valutazione articolato in diverse fasi durante l'anno.

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

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

Dal 2019 la valutazione è espressa su una scala di valutazione a 5 livelli con ancoraggio semantico in termini di adeguatezza alle aspettative organizzativa. Il punteggio minimo previsto per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 3 su 5.

Nel caso una persona ricopra più incarichi contemporaneamente, il punteggio finale è dato dalla media di tutte le valutazioni espresse, per cui la valutazione massima raggiungibile è pari a 5.

Nell'anno 2020 sono state espresse 354 valutazioni per 288 titolari di posizione organizzativa (una singola persona può ricoprire più incarichi nel corso del medesimo anno), registrando una media dei punteggi individuali di valutazione pari a 4.41 su 5.

Nella Figura 7 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno mentre nella Figura 8 tale distribuzione viene rappresentata anche per tipologia di struttura.

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



Figura 7: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2016-2020



Figura 8: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2018-2020

Nella Figura 9 viene rappresentata la serie storica del numero delle valutazioni dei risultati raccolte e delle persone interessate dal 2016 al 2020. I dati annuali delle valutazioni espresse e delle persone valutate non coincidono in quanto una singola persona può aver ricoperto più incarichi nel corso del medesimo anno.

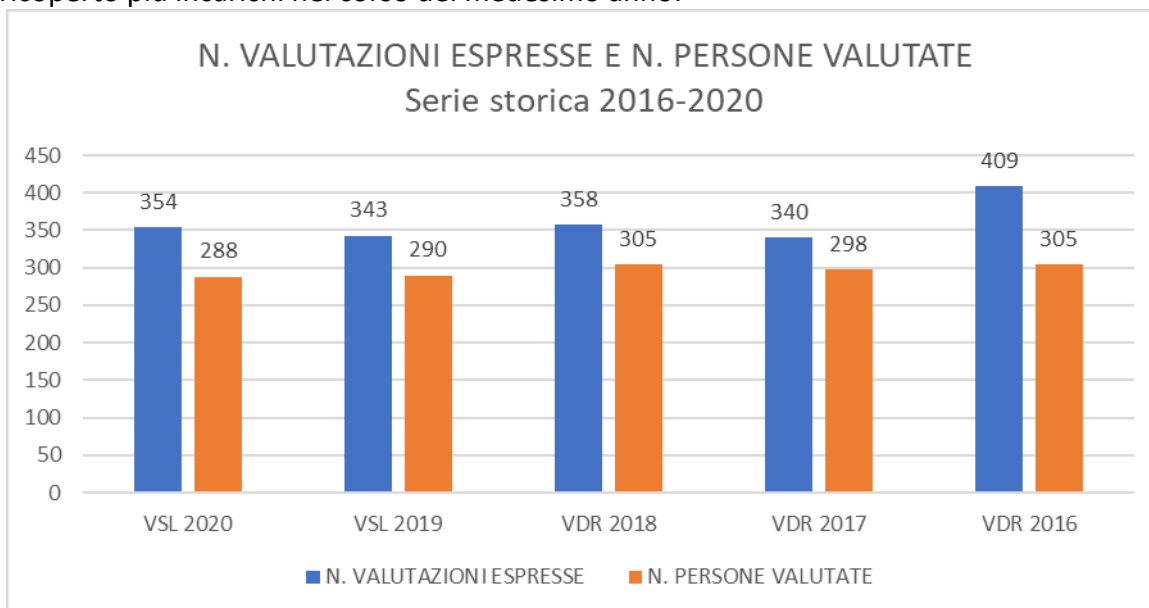


Figura 9: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2016-2020

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

La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettori a Contratto riferita all'anno accademico 2019/2020 attesta il livello conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico di riferimento, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

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

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

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

Le valutazioni raccolte in riferimento all'A.A. 2019/2020 sono 70 e il 100% delle valutazioni espresse si attestano sul livello "del tutto conformi".

Nella Figura 10 viene rappresentata la frequenza delle valutazioni espresse per gli ultimi 3 anni accademici.

La valutazione della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto è stata attivata a partire dall'A.A. 2017/2018, in applicazione del Contratto Collettivo Integrativo riguardante tale personale.

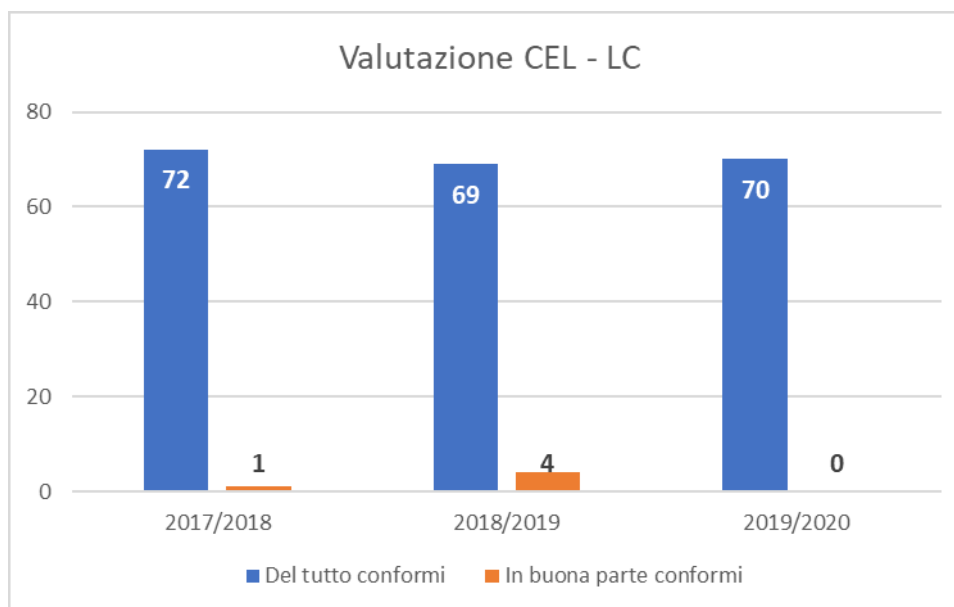


Figura 10: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

L'Università di Bologna ha approvato nel mese di aprile 2021 il bilancio d'esercizio 2020. La gestione contabile dell'esercizio 2020 è stata caratterizzata dalle misure introdotte dall'ateneo di Bologna per far fronte all'emergenza sanitaria COVID-19.

Ogni struttura dell'ateneo, ed in particolar modo le Aree Dirigenziali, hanno gestito una forte discontinuità rispetto alla programmazione 2020, con implicazioni a livello di budget i cui effetti possono così sintetizzarsi:

- rimodulazione del budget assegnato per le finalità diverse legate all'emergenza;
- esigenza di maggiori risorse per promuovere gli interventi richiesti;
- slittamento di interventi che sono stati riprogrammati nell'esercizio successivo, mantenendo le risorse destinate a copertura;
- sospensione o rallentamento delle attività ordinarie con mancato utilizzo di risorse programmate che a fine esercizio si sono tradotte in economie a favore del bilancio.

Come evidenziato nel Conto Economico, l'Ateneo chiude l'anno con un risultato d'esercizio in positivo di 4,3 milioni di euro (si veda Tabella 10), determinato in ragione dei maggiori proventi realizzati rispetto alle previsioni di budget con riferimento a FFO, contribuzione studentesca e altri proventi. Hanno inoltre concorso al risultato di gestione le economie generate principalmente dalle Aree dell'amministrazione generale

CONTO ECONOMICO	2018	2019	2020
PROVENTI PROPRI	182,0	185,9	184,1
CONTRIBUTI	441,8	438,6	448,6
ALTRI PROVENTI E RICAVI	13,1	31,2	27,9
PROVENTI OPERATIVI (A)	637,0	655,6	660,7
COSTI DEL PERSONALE	348,2	360,4	364,1
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	215,7	211,2	210,3
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	15,6	19,0	20,2
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	24,7	30,7	29,3
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	8,2	6,1	9,6
COSTI OPERATIVI (B)	(612,4)	(627,4)	(633,5)
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	24,6	28,2	27,2
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	(0,6)	0,2	(0,8)
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	-	-	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	2,2	0,6	(0,1)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + - C + - D + - E)	27,4	29,0	26,3
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	(21,3)	(22,1)	(22,0)
RISULTATO DI ESERCIZIO	6,1	6,9	4,3

Tabella 10: Conto Economico 2018-2020.

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

invece imputati indirettamente attraverso sistemi e procedure di contabilità analitica, sulla base dei criteri specifici di classificazione.

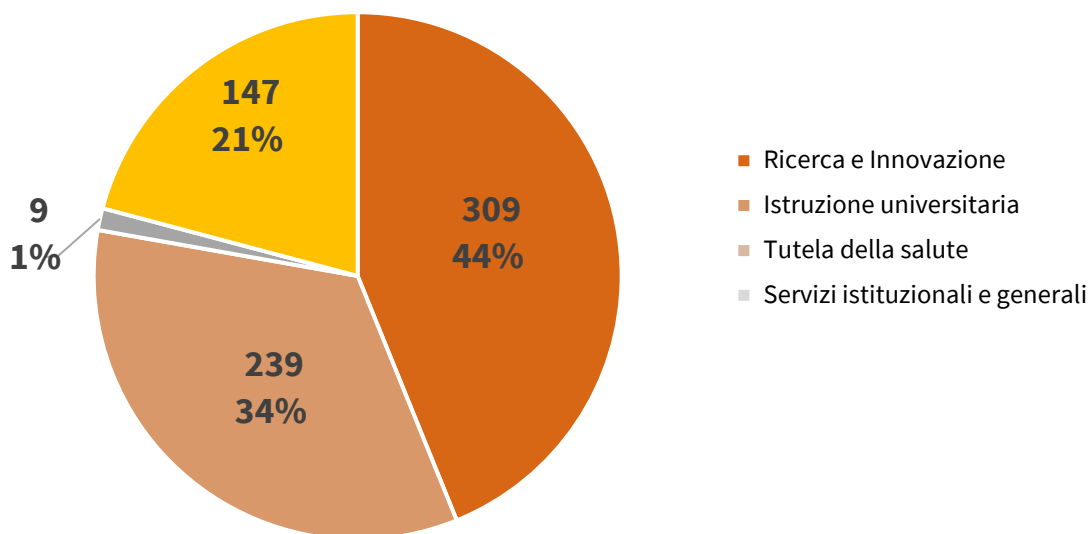


Figura 11: Composizione delle spese 2020 per missioni

Per la prima volta dal 2014 l'**assegnazione FFO** destinata a Bologna è risultata in crescita in termini assoluti. Tuttavia, anche se gli indicatori della quota premiale (6,19% vs 6,14%) e il peso di costo standard (5,48% vs 5,45%) registrano un miglioramento rispetto lo scorso anno, si registra un peggioramento significativo del peso di UNIBO in quota storica (5,47% vs 5,67%), che rappresenta la componente principale del FFO, e che nel complesso determina un calo, anche se lieve, dell'incidenza del finanziamento di UNIBO sul FFO (5,64 vs 5,66).

Il peso di Bologna sulla quota storica (che nel 2014 costituiva l'64% del finanziamento totale, mentre ora pesa circa il 40%) presenta un andamento oscillante negli ultimi anni a causa della sua modalità di calcolo: vengono considerati nella quota storica il totale assegnato l'anno precedente nella quota base, gli interventi consolidabili e l'intervento perequativo (tale somma viene calcolata per ogni Ateneo e il peso di ciascuno sul totale viene utilizzato per ripartire la quota storica). Negli anni dal 2014 al 2017 la quota storica di UNIBO è scesa per effetto del costo standard e dell'intervento perequativo. Nel biennio 2018/2019, invece, il peso in quota storica è cresciuto principalmente per effetto del peso notevole che l'Ateneo ha ottenuto nell'intervento perequativo. Tuttavia, tale effetto è transitorio, per natura stessa dell'intervento perequativo man mano che si abbassa la soglia di salvaguardia e già nel 2020 il peso di UNIBO in quota storica è sceso sensibilmente.

Per il 2021 è atteso un ulteriore calo della quota storica proprio per il meccanismo descritto.

3.1 Principali Indicatori di Bilancio

Al fine di illustrare gli obiettivi della spesa e misurare i risultati di efficienza ed economicità nella gestione del bilancio, la normativa obbliga gli atenei a dotarsi di un "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*". A partire dall'approvazione del bilancio di esercizio 2019 l'Ateneo

ha esteso il portfolio di indicatori di bilancio monitorati, considerando un pacchetto di indicatori di redditività sia economica, sia patrimoniale.

- **L'indice Return on equity (ROE) 1,5% (2020), 2,4% (2019)**
è un indice di redditività del capitale proprio. Costituisce uno degli indici più sintetici dei risultati economici dell'ente. È un indice di percentuale per il quale il reddito netto prodotto in un anno viene rapportato ai mezzi propri (patrimonio netto). Per Unibo l'indice è positivo, e pur non assumendo valori elevati per la natura istituzionale degli enti che lo compongono, è superiore al tasso di inflazione, garantendo quindi la stabilità del valore del patrimonio netto.
- **Il tasso di rendimento lordo delle vendite/proventi operativi (ROS) 4,1% (2020), 4,3% (2019)**
è l'indice di redditività che prende in considerazione i proventi operativi; viene calcolato rapportando il reddito operativo (EBIT) ai proventi operativi, ed esprime la capacità di Unibo di generare reddito attraverso l'attività caratteristica. È un indicatore influenzato dal settore (di natura istituzionale) in cui opera Unibo e pertanto pur essendo positivo non assume valori elevati.
- **Il tasso di incidenza del capitale investito (ROI) 1,9% (2020), 2,3% (2019)**
è determinato dal rapporto tra Risultato operativo, evidenziato nel conto economico, ed il totale dell'attivo. Esprime la redditività del capitale investito nel Gruppo. In altre parole consente di misurare il ritorno finanziario dell'attività caratteristica che per essere considerato positivo deve risultare superiore alla redditività del capitale proprio (ROE) e dei tassi di interesse sui mezzi finanziari di terzi. Come si può notare nei due esercizi esaminati, tale indicatore risulta essere positivo per Unibo in quanto superiore al ROE e ai tassi di interesse applicati.

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

- **Indicatore Spese di personale¹⁰**
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
60,39%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, miglior indice fra i mega atenei.
- **Indicatore Indebitamento¹⁰**
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi

¹⁰ Esercizio finanziario 2019. Il Miur non ha ancora reso noti i valori degli indicatori di spese del personale, indebitamento e ISEF per l'esercizio 2020.

4.27%, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012 ed in calo rispetto all'anno precedente (5.06% nel 2018);

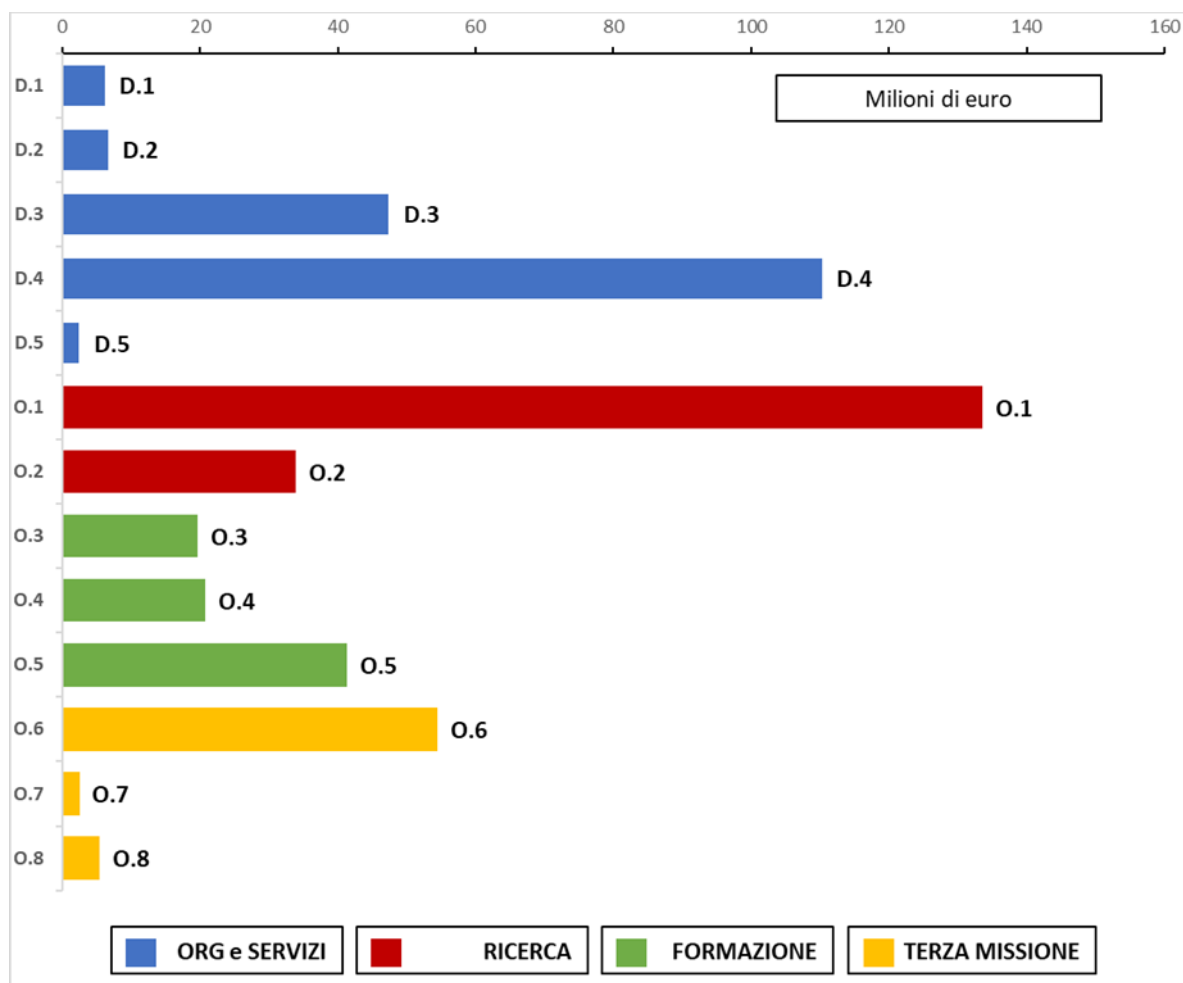
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF¹⁰
 0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.31, il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1, Unibo registra il miglior indice fra i mega atenei (lo scorso anno era il terzo migliore). Tuttavia è importante segnalare che il dato è condizionato dall'incremento degli incassi realizzati nell'esercizio 2019 relativi alle contribuzioni studentesche. Tale incremento, è stato determinato da una modifica della regolamentazione interna circa le scadenze per il pagamento delle contribuzioni, anticipando a dicembre dell'anno di iscrizione la seconda rata, e a marzo dell'anno successivo quella relativa alla terza. Andando a regime la modifica e regolarizzandosi gli incassi è prevedibile che l'indicatore possa calare negli anni successivi.

3.2 Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale

Per la predisposizione del budget triennale 2020-2022 è stata messa a regime 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 associato 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 permette 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.

L'integrazione, sempre più puntuale, fra obiettivi strategici e programmazione delle risorse economiche, è anche uno dei punti centrali delle ultime "Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università". Il documento Anvur rappresenta un importante passo in avanti nella definizione di una programmazione sempre più integrata degli atenei.

Nel grafico riportato in Figura 12 È rappresentato l'investimento dell'Ateneo sul 2020 per il perseguimento delle aree strategiche, al netto dei costi sostenuti per il personale.



O.1	Sostenere la ricerca di base e la ricerca applicata per affrontare le grandi sfide in un contesto internazionale
O.2	Sostenere la progettualità scientifica in ambito nazionale e internazionale
O.3	Promuovere la qualità dell'offerta formativa e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società
O.4	Migliorare l'attrattività e rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi
O.5	Potenziare i servizi a supporto degli studenti e sostenere le politiche di diritto allo studio
O.6	Migliorare il trasferimento di tecnologie e conoscenze a favore del tessuto socio-economico locale, nazionale e internazionale
O.8	Promuovere iniziative che migliorino la sostenibilità sociale e ambientale anche utilizzando i network internazionali dell'Alma Mater
O.7	Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità degli stakeholder e dei contesti sociali
D.1	Promuovere l'innovazione dei servizi e delle metodologie
D.2	Sviluppo delle competenze e delle attitudini delle persone
D.3	Progettare servizi e iniziative perseguendo il principio di sussidiarietà
D.4	Semplificare e migliorare i servizi e la gestione delle attività correnti
D.5	Attuare misure di prevenzione del rischio corruzione e di garanzia della trasparenza

Figura 12: Investimento Ateneo per 2020: vista obiettivi strategici

I limiti del sistema informatico-contabile (U-gov) non consentono di realizzare una rendicontazione a consuntivo dei budget per obiettivo strategico. L'Ateneo è comunque impegnato, anche in tavoli tecnici nazionali, per trovare una soluzione efficiente e percorribile per tutti gli atenei.

L'attenzione sul corretto utilizzo dei budget da parte dell'Ateneo è comunque molto elevata: con la finalità di **ottimizzare la spesa** l'Ateneo ha organizzato un flusso decisionale ben definito e finalizzato proprio a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici.

Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle aree amministrative, sia le strutture decentrate. Perno del sistema è la fase di **preconsuntivo**: nel periodo di settembre il Delegato al Bilancio con i responsabili delle Aree e delle strutture fanno il punto sulle attività in essere, funzionali al perseguimento degli obiettivi. Le attività, e i relativi budget, vengono rimodulati sulla base delle priorità e delle incombenze sopraggiunte durante l'anno, sempre perseguendo il fine di massimizzare il raggiungimento dei risultati e ottimizzare l'utilizzo delle risorse. Tale attività, pur riguardando l'anno in corso, getta le basi per la programmazione dell'anno successivo: il preconsuntivo delle attività 2020 (avvenuto a settembre 2020, dopo il monitoraggio intermedio degli obiettivi dirigenziali), ha definito le attività e budget da concludere entro il 2020 e ha costituito l'avvio della programmazione 2021.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.3) **“Bilancio di genere 2020 – Università di Bologna”** promosso dal *Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro*. Il documento costituisce un’analisi dettagliata degli aspetti legati al genere ed alle attività volte a garantire le pari opportunità intraprese dall’Ateneo.

Il documento viene anche pubblicato sul portale di Ateneo:

<https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-di-genere>

5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della relazione specificando i tempi ed i soggetti coinvolti.

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Gennaio 2021	Febbraio 2021	Marzo 2021	Aprile 2021	Maggio 2021	Giugno 2021
1	Valutazione dirigenti	DG						
2	Valutazione del personale con Responsabilità	Dirigenti/Direttori	A partire da dicembre 2020					
3	Valutazione CEL	Responsabile Didattico						
4	Raccolta dati	Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione - ARAG						
5	Analisi degli scostamenti	Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione – ARAG/DG/MR						
6	Presentazione al Direttore generale	DG, Uffici						
7	Presentazione agli organi di governo	MR, OO.AA, DG, Uffici						
8	Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	DG						

Tabella 11: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance

Le valutazioni Individuali (fasi 1, 2, 3 della Tabella 11) vengono svolte nei primi mesi dell'anno con le modalità e gli attori esplicitati nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo](#) e i risultati vengono poi elaborati dall'Area del Personale e dallo staff del Direttore Generale.

La raccolta dei dati utili per la misurazione della Performance avviene tramite il Data Warehouse (DW) i Ateneo, strumento di Business Intelligence che raccoglie e certifica i dati

provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo. In caso di indicatori calcolati esternamente al DW di Ateneo, la fonte viene esplicitata.

L'analisi degli scostamenti viene coordinata dal Settore Programmazione e supporto alla valutazione coinvolgendo in prima battuta i settori interessati nella gestione dei processi critici e successivamente condividendo l'analisi con Il Direttore generale e Il Magnifico Rettore per l'individuazione delle azioni correttive.

La Relazione è integrata con le osservazioni preliminari effettuate da parte del Nucleo di Valutazione e raccolte prima della presentazione agli organi.

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 ALLEGATO 1: indicatori di monitoraggio da Piano Strategico

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

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

6.3 ALLEGATO 3: Bilancio di genere 2020 – Università di Bologna

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

INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1: Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO	10
Tabella 2 Modifica Indicatori per la Rendicontazione 2020 - 2021	16
Tabella 3: Obiettivi strategici Area ricerca	17
Tabella 4: Obiettivi strategici Area formazione	18
Tabella 5: Obiettivi strategici terza missione	20
Tabella 6: Obiettivi strategici Area Piano direzionale (fonte: Sistema di valutazione dei dirigenti in capo alla Direzione Generale)	23
Tabella 7: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2020	32
Tabella 8: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	37
Tabella 9 grado di soddisfazione dei Direttori di Dipartimento in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale (*compresi ambiti dirigenziali a rimando del DG)	40
Tabella 10: Conto Economico 2018-2020.	46
Tabella 11: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance.....	53

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2018-2020	12
Figura 2 – Ingressi e cessazioni del solo personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato	12
Figura 3: Albero della Performance	14
Figura 4: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2015-2020.....	37
Figura 5: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2020	41
Figura 6: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2016-2020.....	42
Figura 7: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2016-2020.....	43
Figura 8: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2018-2020	44
Figura 9: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2016-2020	44
Figura 10: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto ..	45
Figura 11: Composizione delle spese 2020 per missioni	47
Figura 12: Investimento Ateneo per 2020: vista obiettivi strategici	50