
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2021

Approvata con delibera del CA del 28 giugno 2022



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area del Personale
Largo Trombetti 4 • 40126 Bologna

©Copyright 2022

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 umane dedicate.....	13
2	OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	15
2.1	Albero della performance	15
2.2	Obiettivi strategici.....	17
2.2.1	Analisi degli scostamenti.....	22
2.2.2	Incentivo performance organizzativa.....	33
2.3	Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale.....	34
2.3.1	Obiettivi e piani operativi.....	36
2.3.2	Monitoraggio intermedio e rendicontazione finale degli obiettivi dirigenziali e altre attività dell'amministrazione.....	37
2.3.3	Raggiungimento degli obiettivi operativi	40
2.3.4	Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione	40
2.4	Performance organizzativa dei Dipartimenti.....	42
2.5	Valutazioni individuali.....	43
2.5.1	Il Direttore Generale	43
2.5.2	I Dirigenti	44
2.5.3	Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008 (vigente).....	46
2.5.4	Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) e Lettori a Contratto.....	49
3	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	50
3.1	Bilancio 2021.....	50
3.1.1	Il Patrimonio Netto.....	50
3.1.2	Il Risultato di Esercizio.....	50
3.1.3	Analisi patrimoniale e finanziaria	50
3.1.4	Analisi Economica.....	50
3.2	Principali Indicatori di Gestione.....	51
3.2.1	La tempestività dei pagamenti.....	51
3.2.2	Indicatori previsti dal Dgls 49/2012	51
3.3	Sostenibilità degli obiettivi rispetto alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale	52
4	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	56

5	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	57
5.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	57
6	ALLEGATI TECNICI	59
6.1	indicatori di monitoraggio da Piano Strategico	59
6.2	Risultati Aree dirigenziali.....	59
6.3	Indicatori di qualità dei servizi delle Aree Dirigenziali	59
6.4	Indicatori di qualità dei servizi Dipartimenti.....	59
6.5	Bilancio di genere 2021 – Università di Bologna.....	59
	INDICE DELLE TABELLE:	60
	INDICE DELLE FIGURE:.....	60

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2021 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 2021, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano integrato 2021-2023, 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.

Per l'anno 2021, in via sperimentale per alcune aree dell'amministrazione e per i dipartimenti sono stati assegnati degli obiettivi di miglioramento della qualità di alcuni

specifici servizi erogati. È un primo passo nella valutazione della Performance Organizzativa di Struttura che per i dipartimenti si perfezionerà nel 2022 con l'introduzione, a fianco degli indicatori di *customer satisfaction*, di indicatori di efficacia ed efficienza.

Questa Relazione, rendicontando i risultati del 2021, rappresenta il monitoraggio finale 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

L'**emergenza pandemica**, come per il 2020 ha fortemente condizionato il corso del 2021. 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 perfezionati gli 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 sono proseguite in modalità mista (presenza e on-line) grazie anche a 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 entrano a regime con il 2022.

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.

Nel corso del 2021 si è potenziato il progetto tra l'Università di Bologna e l'**Azienda USL** della Romagna volto 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.

Il 2021 è stato anche l'anno in cui si sono sviluppate tutte le attività di sottomissione dei dati da parte dell'Ateneo per la procedura di **Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019 (VQR)**. Si è trattato di un complesso processo di validazione e inserimento delle informazioni che ha visto il coinvolgimento trasversale di tutti i Dipartimenti, oltre che di diverse Aree dell'Amministrazione.

Il 2021 è infine stato caratterizzato dal **rinnovo degli organi** di vertice dell'Ateneo. A giugno hanno avuto luogo le due tornate elettorali per la scelta del nuovo Magnifico Rettore da parte di tutta la comunità accademica. Hanno inoltre avuto luogo il rinnovo del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.

Si è trattato di importanti mesi di confronto e riflessione fra tutte le componenti accademiche, che si sono inserite in un momento particolare legato alla programmazione di tutte le attività di ripresa dalla pandemia. Al rinnovo della carica rettorale ha fatto seguito il rinnovamento dell'intera compagine di Prorettori e Delegati nei mesi di novembre e dicembre 2021. Nel quadro di completo rinnovamento delle figure di vertice, a dicembre 2021, è avvenuta l'individuazione del nuovo Direttore Generale.

Infine, ha avuto particolare impatto sulle attività degli uffici l'importante reclutamento conseguente ai Piani straordinari e agli stanziamenti derivanti dalle risorse del "PON Ricerca e Innovazione" per ricercatori a tempo determinato di tipo a) e dottorandi.

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 2021 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).

L'assegnazione FFO destinata a Bologna è risultata in crescita in termini assoluti e relativi. Gli indicatori della quota premiale (6,27% vs 6,21%) e il peso di costo standard (5,50% vs 5,48%) registrano un miglioramento rispetto lo scorso anno, si registra un peggioramento significativo del peso di Unibo in quota storica (5,39% vs 5,47%), che rappresenta la componente principale del FFO, tuttavia nel complesso l'incidenza del finanziamento di UNIBO sul complessivo del sistema è lievemente in aumento (5,64 vs 5,65). 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	2021	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 2021 per quanto riguarda la "Formazione", di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'incremento degli studenti immatricolati (+8%) e dall'alta percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2020/21 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 8,0%¹, (cfr. media italiana: 5,5%²). Inoltre, nell'ambito del programma Erasmus, l'Università di Bologna è al primo posto in Italia ed ai primi posti in Europa per gli studenti di scambio in uscita e per quelli in entrata³);
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 49,6% degli iscritti (cfr. media italiana: 26,9%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 2021 si sono laureati 20.086 studenti, di cui il 69,0% 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:

- 12.233 prodotti della ricerca nel 2021;
- 145 brevetti (inclusi marchi, Software e varietà vegetali) depositati nel 2021;
- 59 spin off e Start up attivi nel 2021;

¹ Il dato comprende gli studenti iscritti con cittadinanza della Repubblica di San Marino (361 studenti su 7.067 studenti con cittadinanza estera)

² FONTE: open Data MUR (a.a.2019/20)

³ fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus+

- 106 milioni di incassi per progetti competitivi;
- 36,7 milioni di incassi per attività conto terzi o ricerca commissionata con un incremento di quasi 8 mln rispetto all'anno precedente;
- 39 progetti di ricerca H2020 finanziati nel 2021 dall'Unione Europea per un importo di 17,9 milioni di euro;
- 16.756 aziende associate al servizio di placement dell'università

1.4 Risorse umane dedicate

Gli andamenti del personale docente e del personale tecnico amministrativo nell'ultimo triennio mostrano un incremento per entrambe le tipologie, in particolare per il personale docente portando a 1 il rapporto fra TA e docenti.

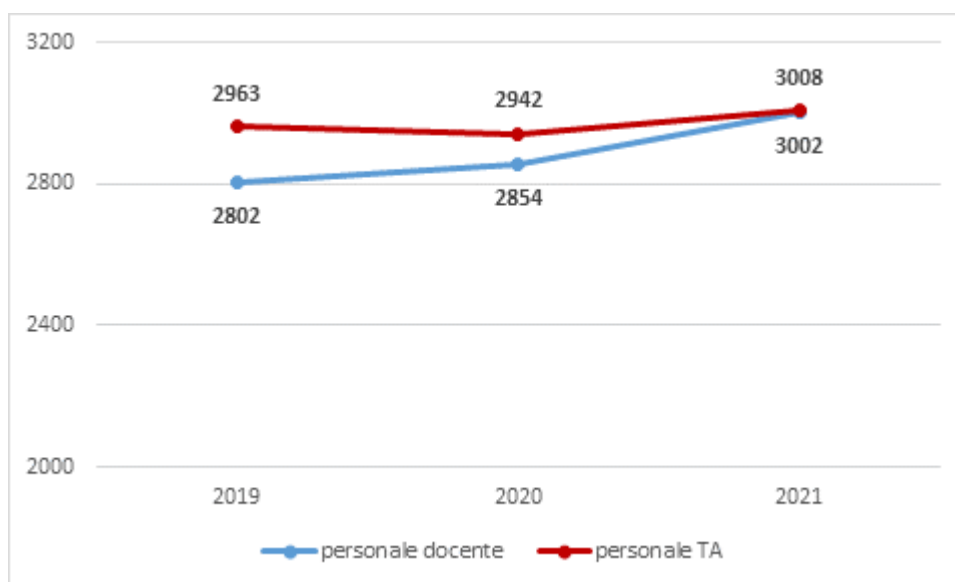


Figura 1: Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2019-2021

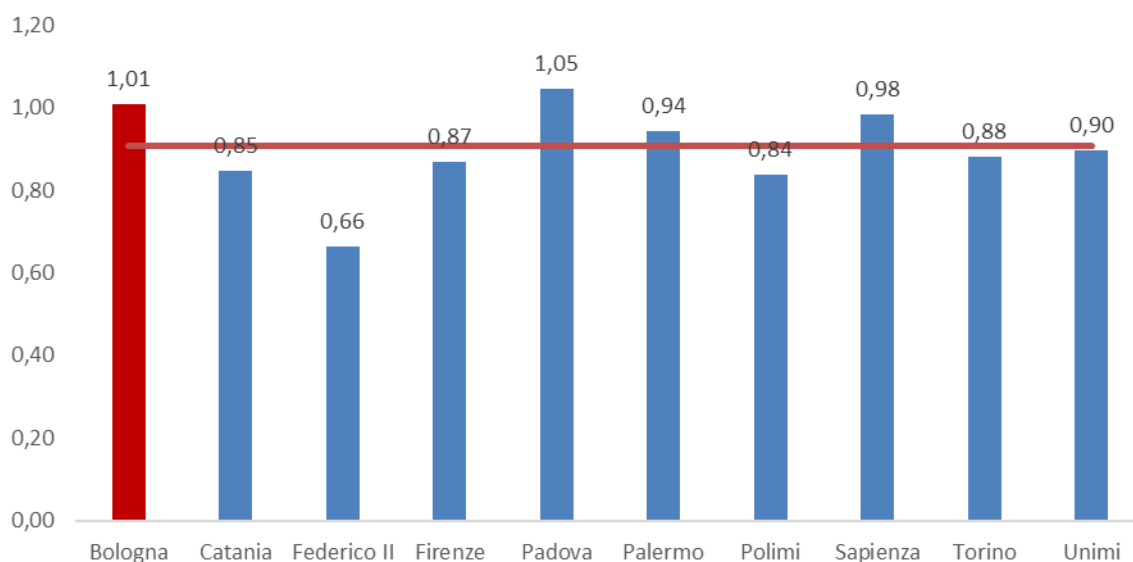


Figura 2: rapporto PTA / DOC anno 2020 grandi Atenei– personale transitato in corso d'anno, fonte progetto GP

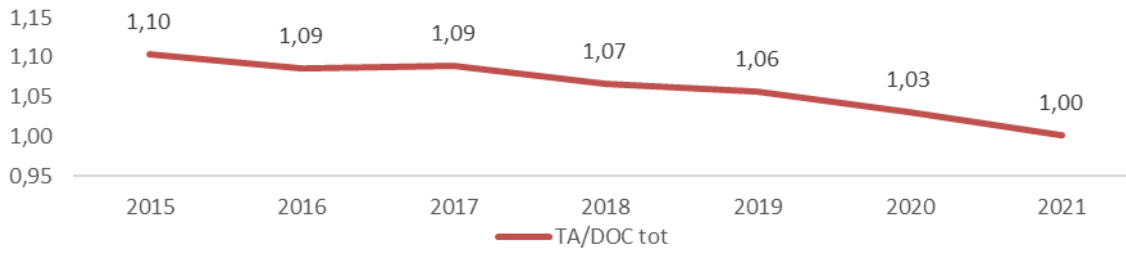


Figura 3 – rapporto PTA / DOC Unibo al 31/12



Figura 4 – 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 seguito, nella Figura 5 viene mostrato l'"albero" delle performance dell'Ateneo fino al secondo livello (obiettivi strategici).

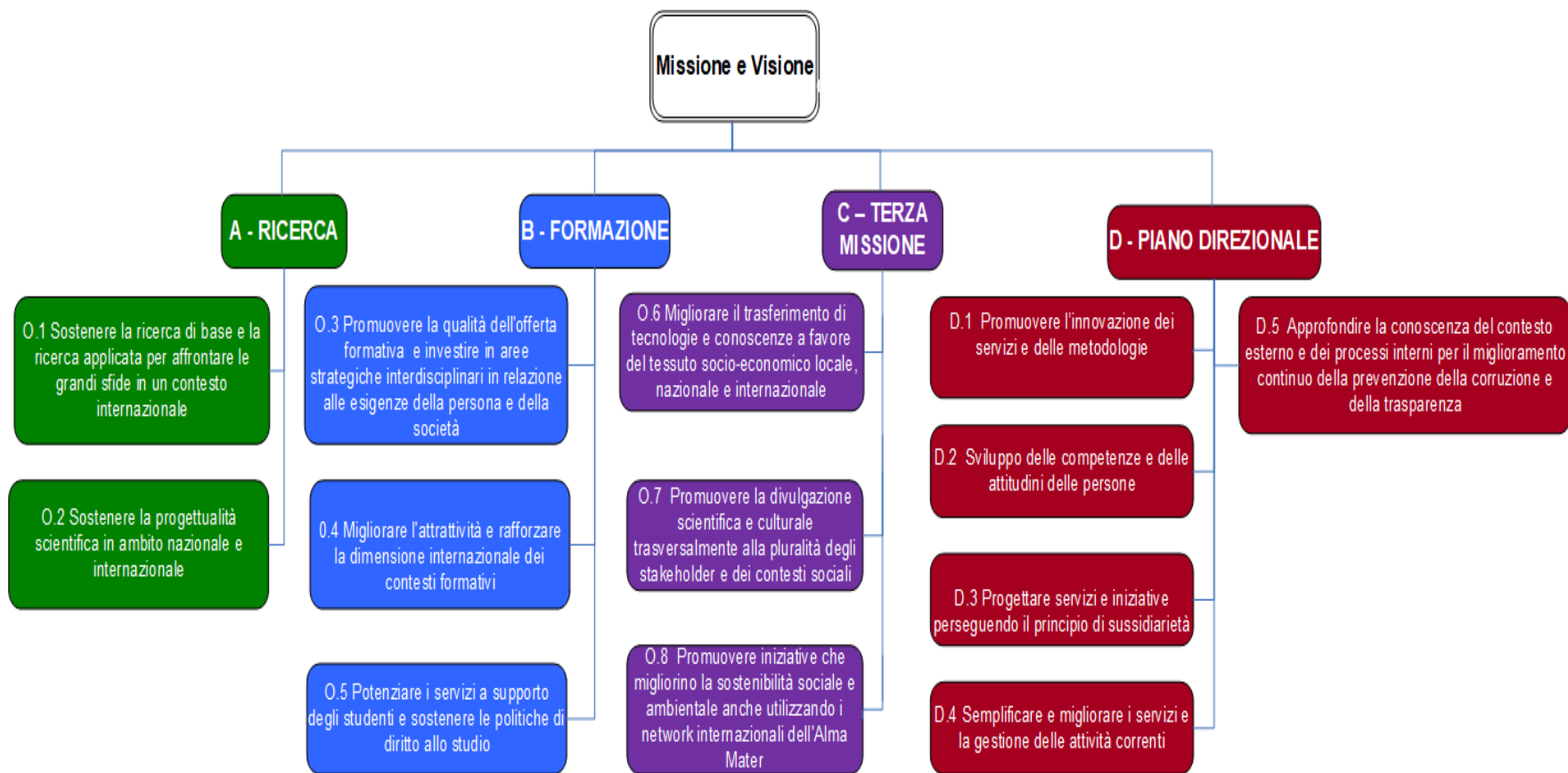


Figura 5: Albero della Performance

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 2021-23", si è proceduto in maniera differenziata sulle diverse aree strategiche.

Per l'area strategica "Piano Direzionale" sono stati definiti target annuali 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*.

Per le aree strategiche "Ricerca" - "Formazione" e "Terza missione" sono stati definiti dei target triennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo. Poiché il 2021 rappresenta l'anno finale di riferimento è stato verificato puntualmente il grado di raggiungimento. In **Tabella 2**, **Tabella 3**, **Tabella 4** si riportano i risultati del monitoraggio.

In sintesi per tali Aree il Target previsto è stato raggiunto in 22 indicatori su 29 con una percentuale di successo dell'75,9 %.

Per un maggiore dettaglio su indicatori e target si rimanda alla visione dell'allegato tecnico **(si veda Paragrafo 6.1)**.

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

Di seguito il risultato degli obiettivi:

<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Obiettivo di base</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Andamento indicatore</i>
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	Target NON raggiunto
		R.02 Numero di iscritti al primo anno del ciclo di dottorato	Target raggiunto
		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	Target raggiunto
		R.05 Percentuale dei neoassunti con punteggio VRA superiore alla mediana e al peggior quartile di area e ruolo VRA	Target raggiunto
	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)	Target NON raggiunto
		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)	Target raggiunto
	O.1.4 Potenziare le infrastrutture a supporto della ricerca	R.08 Nuova realizzazione spazi di ricerca	Target raggiunto
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	Target raggiunto
	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	Target raggiunto

Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca

<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Obiettivo di base</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Andamento indicatore</i>	
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	Target raggiunto	
		F.02 Focus su Occupazione/disoccupazione a 1/3/5 anni	Indicatore qualitativo	
		F.03 Percentuale di laureati con tirocinio curriculare	Target raggiunto	
	O.3.2 Consolidare la regolarità degli studi nel rispetto di una rigorosa valutazione	F.04 Laureati stabili regolari (N anni)	Target raggiunto	
		F.05 Prosecuzioni con >39 CFU conseguiti al I anno	Target raggiunto	
	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	Target raggiunto	
		F.07 Soddisfazione per l'insegnamento da parte dei frequentanti – Indagine Opinione degli studenti	Target raggiunto	
	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	Target raggiunto	
	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	Target raggiunto
			F.10 : Mobilità extra-regionale	Target raggiunto
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 3: 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	Target PARZIALMENTE raggiunto
		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	Target raggiunto
	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	Target NON raggiunto
		F.22 - Abbandoni degli studi entro il secondo anno	Target NON raggiunto
	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	Target NON raggiunto

Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione

<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Obiettivo di base</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Andamento indicatore</i>
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))	Target raggiunto
		T.02- Numero degli Spin-off e Start-up accreditati/attivi	Target raggiunto
		T.03- Fatturato dell'attività commerciale e scientifica su commissione	Target raggiunto
	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	Target raggiunto
	O.6.3 Potenziare le attività di cooperazione allo sviluppo economico, sociale e culturale	T.05 Numero progetti di cooperazione allo sviluppo	Target raggiunto
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	Target PARZIALMENTE raggiunto
	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 4: Obiettivi strategici terza missione

2.2.1 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 –

Il target dell'indicatore **R.01 (Dottorandi con titolo di accesso conseguito in altri atenei italiani o esteri)** risulta per il 2021 non raggiunto anche se il valore 2020 aveva già superato l'obiettivo del 40%. La causa è da imputare, probabilmente, alla breve durata (meno di un mese) del bando straordinario di 191 borse PON che non ha permesso un ottimale reclutamento dall'esterno e dall'estero. I tempi così brevi si sono resi necessari a seguito delle condizioni imposte dal bando ministeriale.

L'indicatore **R.06 (Confronto distribuzione pubblicazioni UNIBO per Indice Unico rispetto al totale dei prodotti (Aree bibliometriche))** anche se in crescita nel 2021 risulta tuttavia inferiore al Target prefissato. 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.

Analisi degli scostamenti – Area Formazione

L'indicatore **F.17 (Valore delle risorse impiegate per la valorizzazione del merito)** per l'a.a. 2020/21 risulta per la prima volta nel triennio al di sotto del Target; tale scostamento è dovuto esclusivamente ad una riduzione di 3,2 mln di assegnazioni per le borse di mobilità internazionale in seguito alle restrizioni causate dalla pandemia mentre gli stanziamenti da parte dell'Ateneo registrano una sostanziale continuità con gli anni precedenti per cui il Target si considera parzialmente raggiunto.

L'indicatore **F.21 (Numero aziende coinvolte in iniziative di incontro con il mondo del lavoro)** risulta inferiore al Target prefissato e al valore del 2019; Tale decremento molto ampio 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.

Il target per l'indicatore **F.22 (Abbandoni degli studi entro il secondo anno)** risulta per il 2021 non raggiunto anche se il valore 2020 aveva già raggiunto l'obiettivo (< 10%). Probabilmente ha inciso il notevole aumento degli immatricolati (+8%).

L'indicatore **F.23 (Partecipazione degli Studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche)** L'indicatore risulta non raggiunto per entrambi i target previsti: percentuale di partecipazione alle sedute e percentuale di risposte al questionario.

Analisi degli scostamenti – Area Terza Missione

Per quanto riguarda l'indicatore **T.09 (Monitoraggio indicatori di sostenibilità)** I target relativi alla produzione di energia da fonti rinnovabili, e alla mobilità sostenibile degli studenti per il 2021 risultano solo in parte raggiunti, mentre per quanto riguarda i consumi idrici, l'installazione dei nuovi erogatori di acqua prevista per il 2021 è stata rinviata al 2022 al fine di "inserire" gli erogatori all'interno della gara di concessione dei distributori automatici.

Obiettivi strategici Area Piano Direzionale	Indicatori	Target	Valore 2021	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%	96,36%	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%	85,20%	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%	92,00%	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%	92,00%	100%
<i>D.5 Approfondire la conoscenza del contesto esterno e dei processi interni per il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza</i>	K.6 Percentuale di obiettivi dirigenziali afferenti alla linea strategica D.5 raggiunti	>65%	100%	100%

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

Dettaglio Indicatori di Monitoraggio obiettivo strategico D.4

n.b. il Valore GP rappresenta il valore medio (ultimo dato disponibile) di tutti i 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 2021 sono riferiti alla rilevazione GP 2020/21.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	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)	29,48 gg	27,82 gg	Indicatore non mutuato	Non superiore a 60 gg	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	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)	4,39	4,15	3,88	Non inferiore a 4	Target raggiunto

⁵ Università di: Bologna, Catania; Firenze; Padova; Palermo; Milano statale, Napoli federico II; Roma la sapienza, Torino; Bergamo, Calabria, Cassino; dell'Insubria; Perugia; IUAV di Venezia; Ferrara; Genova, Piemonte Orientale; del Salento; Sassari; Siena; Venezia Ca' Foscari; Urbino; Trento; Chieti-Pescara; Messina; Milano Bicocca; Parma; Parthenope, Pavia; Salerno; Verona; Politecnico di Bari; Politecnico di Torino; Politecnico di Milano;; Scuola IMT Alti Studi Lucca; Scuola Normale Superiore; Scuola Superiore di Studi Avanzati.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	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)	4,38	4,32	3,99	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	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)	4,49	4,36	4,29	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>D.4.5 Tasso utilizzo Convenzioni gestite direttamente</i>	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)	33,4%	29,9%	Indicatore non mutuato	FOCUS monitorato per la sua valenza strategica	Target non previsto
	<i>D.4.6 Grado di utilizzo della polizza sanitaria</i>	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: UNIPOL)	55,1%	58,3%	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 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
APPROVVIGIONAMENTI	D.4.7 Costo pulizia al metro quadro ⁷	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))	7,0€	8,3€	8,3€	Non superiore al valore Unibo 2018 (8,5€)	Target raggiunto
	D.4.8 FITTI PASSIVI	Spesa per Locazioni (codice SIOPE SX.U.1.03.02.07.001) (fonte: DWH)	2.618.848€	3.081.322€	Indicatore non mutuato	Non superiore a 4 mln di euro	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SISTEMI INFORMATIVI	D.4.9 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)	4,67	4,45	4,24	Non inferiore a 4	Target raggiunto
	D4.10 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	4,52	4,59	4,11	Non inferiore a 4	Target raggiunto

⁷ L'indicatore è stato corretto deflazionandolo.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
EDILIZIA	D.4.11 Rispetto dei cronoprogrammi	Gare di appalto espletate nell'anno (fonte: Area Edilizia e Sostenibilità)	18	19 (+5,6%)	Indicatore non mutuato	10% in più rispetto al 2020	Target parzialmente raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>D.4.12 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area formazione e dottorato)	4	5	Indicatore non mutuato	Non superiore al valore medio ultimo triennio (4)	Target non raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
BIBLIOTECHE	D.4.13 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)	4,96	4,80	4,58	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto
	D4.14 Grado di soddisfazione studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (I 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)	4,56	4,51	4,38	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2020	Valore 2021	Valore GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZIO DI SEGRETERIA STUDENTI	<i>D.4.15. Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'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)	3,89	3,91	3,81	NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89)	Target raggiunto
SERVIZI DI ATENEO PER GLI STUDENTI	<i>D.4.16. Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,32	4,34	4,06	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Analisi degli scostamenti – Area Piano Direzionale

Di seguito vengono analizzate le possibili cause degli scostamenti per quegli indicatori che presentano un andamento non in linea con il Target.

Performance **SERVIZI EDILIZIA**: l'indicatore D.4.13 relativo al rispetto dei cronoprogrammi risulta parzialmente raggiunto in quanto rispetto al target una sola gara fra le programmate non è stata espletata.

Performance **SERVIZI ORIENTAMENTO IN USCITA**: l'indicatore relativo alle aziende associate al servizio di placement risulta non raggiunto in quanto sono aumentati il numero di studenti per azienda partner. La causa è da imputare ad una modifica della gestione amministrativa che a partire dal 2021, vede le convenzioni che non hanno registrato tirocini negli ultimi 3 anni, cancellate. Di conseguenza nel 2021 si è passati da 20.192 aziende a 16.756 aziende.

2.2.2 Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2021, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente. Analogo incentivo è stato individuato anche dal contratto Integrativo per i Collaboratori ed Esperti Linguistici. Gli indicatori individuati sono nella Tabella 6, di seguito riportata.

Indicatori	Target	Valore 2021	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=25.969€	28.617	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 2021.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.	93,54%	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.2020/21)</i>	valore non inferiore a 4	4,34	100%

Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2021

2.3 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione

Generale

Per le Aree è misurata attraverso l'assegnazione al dirigente dell'area degli obiettivi operativi. Alcuni di questi hanno un collegamento diretto con gli obiettivi strategici della Formazione, Ricerca e Terza Missione, e consentono di individuare e misurare il contributo di ciascuna area al perseguimento degli stessi; altri discendono dagli obiettivi strategici propri del Piano Direzionale che a loro volta tengono conto di esigenze di innovazione tecnologica e organizzativa nelle strutture, dell'innovazione nei servizi offerti, di eventuali criticità rilevate nei principali processi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione, ma anche di esigenze di sviluppo delle competenze del personale, e rappresentano progetti volti quindi a garantire l'innovazione, il miglioramento e il mantenimento dell'azione amministrativa. Alle Aree sono anche assegnati obiettivi di miglioramento della qualità complessiva dei servizi erogati. La loro misurazione avviene attraverso la somministrazione ai Direttori di Dipartimento di un questionario di customer satisfaction.

Inoltre, per la maggior parte delle Aree dell'Amministrazione Generale, sono sperimentalmente introdotti obiettivi legati al mantenimento e/o miglioramento di specifici servizi. Questi ultimi, al momento, non entreranno a far parte della valutazione individuale dei dirigenti. In particolare, con riferimento a questi ultimi nell'**Allegato 6.3** vengono restituiti i risultati degli indicatori di customer satisfaction selezionati per l'anno 2021 e il confronto, per ciascuno, con il relativo valore atteso definito nel Piano Integrato 2021 – 2023.

Il valore 2021 è stato rilevato attraverso la somministrazione di questionari previsti nell'ambito del progetto Good Practice e rivolti al personale docente e ricercatore, dottorandi e assegnisti, al personale tecnico-amministrativo, agli studenti del primo anno e agli studenti degli anni successivi al primo.

Per una corretta lettura delle informazioni riportate nell'allegato si riportano le seguenti premesse:

- sono stati considerati in linea tutti quei risultati di poco inferiori al target definito per il 2021, contenuti in un range del 5%, ritenendo tale scostamento poco rilevante;
- sono stati considerati non in linea, tutti quei valori che hanno superato la soglia del 5%;
- nei casi in cui l'area ha selezionato due o più obiettivi e relativi indicatori, la stessa è stata considerata in linea, se più del 50% dei valori è risultato in linea.

In generale, l'analisi dei dati mostra un quadro solido e virtuoso dal quale emerge che l'87% delle aree (ovvero, 13 su 15) ha riportato risultati in linea con i target prefissati per il 2021.

	Numero Aree	%
Aree in linea	13	87%
Aree non in linea	2	13%
Totale:	15	-

In particolar modo, i servizi sui quali vi è stato un maggior gradimento sono stati i seguenti:

- sistemi e servizi informatici (CESIA – Area Sistemi e Servizi Informatici);
- servizi segreteria studenti (sia per la sede di Bologna ABIS – Area Biblioteche e Servizi allo studio, sia nelle aree di Campus ACCF – Area di Campus di Cesena e Forlì e ACRR – Area di Campus di Ravenna e Rimini);
- servizi bibliotecari (sia per la sede di Bologna ABIS – Area Biblioteche e Servizi allo studio, sia nelle aree di Campus ACCF – Area di Campus di Cesena e Forlì e ACRR – Area di Campus di Ravenna e Rimini);
- servizi di supporto alla ricerca - progetti nazionali e internazionali (sia per la sede di Bologna ARIC – Area Servizi alla Ricerca, sia per l'area medica SAM – Area Service Area Medica);
- servizi manutentivi - segnalazione del guasto (sia per la sede di Bologna ASB – Area Servizi Bologna, sia per l'area di Campus ACRR – Area di Campus di Ravenna e Rimini).

2.3.1 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 lo strumento attraverso cui 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 o 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 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 2021 l’Ateneo ha perseguito nella sua dimensione multicampus obiettivi legati:

- alla digitalizzazione dei processi e dei servizi, già da tempo intrapresa dall’Ateneo come vera e propria Agenda Digitale;
- alla sostenibilità ambientale;
- all’internazionalizzazione;
- all’esigenza di razionalizzare i servizi, i sistemi gestionali e i processi, promuovendone anche l’innovazione e mirando a un miglior rapporto centro-periferia, secondo un principio di sussidiarietà nonché a risparmi in termini organizzativi, di FTE e naturalmente di costi;
- alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e alla razionalizzazione della sua gestione: ottimizzazione fiscale, sviluppo del piano edilizio, promozione della riqualificazione energetica (risparmio e messa a norma);
- all’incremento delle risorse, in termini di acquisizione fondi per la ricerca e collaborazioni industriali;
- alla persona, che mirano allo sviluppo delle competenze e attitudini e alla conciliazione tra vita privata e vita professionale.

2.3.2 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 obiettivi sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno, con una verifica intermedia svoltasi in data 28 giugno 2021, 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 2021 ha evidenziato la necessità di alcuni interventi a modifica delle azioni, degli indicatori e dei pesi, a seguito di warning emersi per fattori esogeni, non prevedibili, oppure per via di integrazioni, come ulteriori azioni. In particolare, negli obiettivi:

-n. 10 "Attuazione di forme flessibili di lavoro": per via dello slittamento della definizione puntuale di un contratto individuale di smart working, a causa dell'attesa della contrattazione nazionale che in base al DI 56/2021 doveva prevedere apposita disciplina dello smart working e in seguito anche alla necessità di introdurre nuove attività che si sono avviate lungo l'anno, necessarie per completare la disciplina della materia del telelavoro, al fine di determinare quelle condizioni di attuazione di particolare rilevanza gestionale, quali i rimborsi spese e la modifica del domicilio.

-n. 14 "Acquisizione fondi europei per la ricerca": causa i ritardi, superiori alle previsioni, dell'avvio del programma quadro Horizon Europe, poichè l'adozione dei programmi di lavoro che stabiliscono le scadenze, il budget e la portata dei bandi per i primi due anni del programma è stata ulteriormente bloccata dalle discussioni tra la Commissione e gli Stati membri sulla partecipazione di Israele, Svizzera e Regno Unito. Ciò ha costituito causa esogena del ritardo nel formalizzare l'analisi delle regole di partecipazione per l'Ateneo di Bologna, che comunque è stata avviata sulla base delle informazioni disponibili.

-n. 16 "Incrementare risorse e imprenditorialità": per una modifica nei target dell'obiettivo, resa necessaria in relazione a quanto deliberato nel CdA del 25/05/2021 in merito alla ridefinizione dell'assetto statutario di Almacube e relative azioni di disinvestimento e gestione delle partecipazioni in società spin off, tradotte in nuovi patti parasociali tra l'Università e Confindustria. Effetto di tali strategie è stato l'allungamento dei tempi per la costituzione della holding.

-n. 25 "Servizi per favorire il reclutamento degli studenti internazionali": per via di un'integrazione che prevedesse un'ulteriore azione indicata dal Magnifico Rettore: il progetto di anticipazione delle ammissioni ai Corsi di Studio magistrale, con il fine di intercettare tempestivamente le scelte degli studenti più motivati e consentire agli studenti internazionali di avviare al più presto le procedure previste per l'immatricolazione.

-n. 27 "Consolidamento dell'assetto organizzativo dell'area e rafforzamento del supporto ai dipartimenti medici": per via di intervenute richieste di ANAC riguardo allo status di FAM

quale soggetto in house, che hanno comportato la revisione dei contenuti dell'accordo quadro con FAM stessa per il supporto alle attività di terza missione.

-n. 28 "Supporto al nuovo assetto organizzativo delle Scuole di Specializzazione Mediche": per via di criticità legate all'implementazione dell'APP per la rilevazione delle presenze degli specializzandi per cui l'Area, in accordo con il CESIA e rimanendo fermo l'output finale, ha dovuto avviare un'indagine di mercato per appaltare la realizzazione di un software gestionale ad hoc, valutando se comprensivo anche della raccolta delle presenze o da interfacciare con gli strumenti attualmente in uso per la stessa.

Le modifiche sono state ovviamente condivise con i singoli dirigenti e poi con il Consiglio di Amministrazione del 27/07/2021, ritrasmettendo il piano con le modifiche evidenziate e le motivazioni sottese.

Successivamente gli uffici hanno aggiornato il Piano Integrato 2021 -2023 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 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 6.2** provengono dagli applicativi di Ateneo.

Complessivamente, gli obiettivi del piano direzionale 2021 hanno perseguito principalmente le seguenti direttrici:

Digitalizzazione dei processi e dei servizi:

1. Implementazione della gestione telematica dei procedimenti elettorali per il rinnovo degli Organi di Governo
2. Realizzazione di un modello blended di erogazione dei servizi di Segreteria Studenti;
3. Sistematizzazione degli interventi di orientamento e tutorato
4. Consolidamento delle fonti a supporto della ricerca e dei sistemi informativi a supporto dei processi relativi a ricerca e innovazione
5. Realizzazione di un sistema di sportelli virtuali
6. Sviluppo di un insieme di sistemi e servizi per la didattica asincrona
7. Mobilità internazionale: revisione in funzione del Programma Erasmus 2021/27
8. Supporto al nuovo assetto organizzativo delle Scuole di Specializzazione Mediche

Sostenibilità:

1. Piano di efficientamento energetico
2. Insediamenti sportivi
3. Presidio Bandi Ministeriali per l'Edilizia

Internazionalizzazione:

1. Mobilità internazionale: revisione in funzione del Programma Erasmus 2021/27
2. Processo immatricolazione studenti internazionali
3. Favorire lo sviluppo di azioni di internazionalizzazione a livello dipartimentale

Razionalizzazione servizi/sistemi gestionali e processi:

1. Sviluppare il supporto ai processi di acquisto all'interno delle strutture: supportandole

2. nella semplificazione e razionalizzazione dei processi di acquisto
3. Interventi per la valorizzazione della categoria professionale degli esperti ed operatori contabili, in continuità con le azioni intraprese nel 2020
4. Azioni di razionalizzazione e consolidamento dei servizi comuni alle 4 sedi dei Campus della Romagna
5. Attivazione Service globale a supporto del CIRSA – Centro Interdipartimentale di Ricerca per le Scienze Ambientali, Ravenna
6. Messa a punto di strumenti/funzioni di presidio della sostenibilità di bilancio delle azioni dell'Ateneo
7. Consolidamento dell'assetto organizzativo dell'area e rafforzamento del supporto ai dipartimenti medici
8. Portierato evoluto

Valorizzazione patrimonio immobiliare e razionalizzazione:

1. Progetto Aule, progetto pluriennale avviato nel 2020
2. Ottimizzare la gestione fiscale patrimoniale per la riduzione del prelievo – analisi
3. fiscalità di terza missione
4. Razionalizzazione sedi Magazzini e Depositi centrali di Ateneo – Acquisizione nuovo immobile ad uso deposito centrale
5. Avvio Fase II insediamento del Distretto Battiferro

Incremento delle risorse:

1. Incrementare risorse e imprenditorialità: in termini di collaborazioni industriali e fatturato su spin off e start up
2. Acquisizione fondi europei per la ricerca, con particolare riferimento al Programma
3. quadro di ricerca e innovazione europeo

Sviluppo delle competenze e attitudini delle persone, conciliazione tra vita privata e vita professionale:

1. Attuazione di forme flessibili di lavoro, dal telelavoro allo smart working;
2. Creazione di un elenco di esperti per la partecipazione a commissioni di concorso di Ateneo e linee guida per lo svolgimento dei lavori della commissione.

Infine, obiettivi del piano discendono anche dalla necessità di adempiere a disposizioni legislative aventi impatto sulle responsabilità dirigenziali, quali, ad esempio, quelle in materia di trasparenza e di prevenzione dei fenomeni corruttivi, di sicurezza e di amministrazione

2.3.3 Raggiungimento degli obiettivi operativi

Segue una sintesi del livello di raggiungimento generale:

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	23
Fra 75% e 100%	4
Fra 50% e 75%	3
Totale	30

Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Nella Figura 6 è stato riportato, per ciascun anno del periodo 2016-2021, 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.

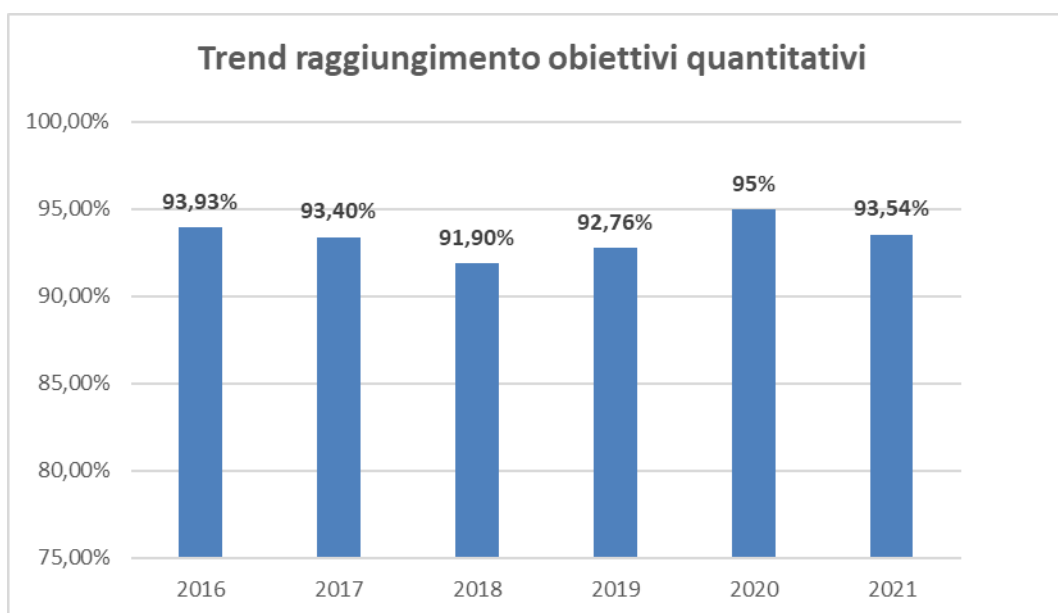


Figura 6: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2016-2021

2.3.4 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 2021 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 2021 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 dei fattori abilitanti del rischio, delle misure di prevenzione, la valutazione di indicatori di sostenibilità, la progettazione delle misure individuate e da attuare nell'anno successivo.

Nell'anno 2021 è stata realizzata la gestione del rischio pianificata nel Piano di Prevenzione della Corruzione, nell'ambito dei tirocini svolti dallo studente durante il corso di studi.

Di seguito un breve riepilogo di alcune attività realizzate e meglio specificate nell'**allegato tecnico 6.2** (obiettivo 30):

Miglioramento continuo del database di accesso ai vari uffici amministrativi interessati di dati riguardanti enti terzi quali spin off e start up;

Miglioramento della trasparenza sostanziale dei servizi erogati nell'ambito dei finanziamenti competitivi, anche in un'ottica di semplificazione e omologazione delle attività fra i diversi uffici e con l'introduzione di elementi di valutazione della qualità della trasparenza implementata.

Miglioramento continuo della comunità di pratiche in ambito di acquisizione lavori, attraverso l'individuazione di strumenti maggiori di coordinamento e di sistematizzazione dei risultati

Semplificazione e facilitazione dei flussi informativi per rafforzare le valutazioni sui contributi in gioco e prevenire anche potenziali conflitti di interesse, quando l'Ateneo attribuisce spazi a terzi con un uso non temporaneo

Per una descrizione dettagliata della gestione del rischio, dello sviluppo e dei risultati delle misure/obiettivi si rinvia al Piano di Prevenzione della corruzione 2021 - 2023, paragrafo 4 e allegati D e B. <https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/archivio-amministrazione-trasparente/archivio-altri-contenuti/archivio-piano-di-prevenzione-della-corruzione/dati-anni-precedenti-piano-di-prevenzione-della-corruzione/archivio-piano-di-prevenzione-della-corruzione>

Il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano delle Azioni Positive è rendicontato all'interno del Bilancio di Genere 2021 presente nell'Allegato 6.5 della Relazione, scaricabile anche dal link:

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

2.4 Performance organizzativa dei Dipartimenti

L'Ateneo di Bologna ha una struttura molto complessa e articolata in dipartimenti, scuole e centri di ricerca interdipartimentali. Il Piano Strategico 2019-21 concepisce gli indicatori di Formazione, Ricerca e Terza Missione in una visione unitaria dell'Ateneo. Anche se non formalizzata, vi è, per ciascun obiettivo di base, una previsione di quali saranno le implicazioni sulle attività delle diverse strutture nei diversi ambiti scientifico-disciplinari. Tale visione è oggetto delle interlocuzioni politiche, propedeutiche alla definizione degli obiettivi, fra il Magnifico Rettore e sui Prorettori e Delegati e i Direttori delle strutture dipartimentali.

La declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) e i risultati sono rendicontati nel Rapporto Annuale Dipartimentale messo a disposizione sul Data Warehouse di Ateneo.

In aggiunta agli obiettivi ed indicatori di risultato derivanti dal Piano Strategico, in via sperimentale, l'Ateneo introduce obiettivi di mantenimento e/o miglioramento della soddisfazione degli utenti dei servizi erogati dalle strutture.

Il valore 2021 è stato rilevato attraverso la somministrazione del questionario previsto nell'ambito del progetto Good Practice e rivolto al personale docente e ricercatore, dottorandi e assegnisti.

Sono stati individuati i seguenti macro ambiti e servizi: amministrativi e gestionali, supporto alla ricerca e supporto tecnico. Su questi servizi i dipartimenti hanno scelto di definire obiettivi di mantenimento e/o miglioramento o, più in generale, di misurarsi sull'obiettivo di sintesi degli stessi.

Con riferimento agli obiettivi selezionati da ciascun dipartimento, nell'**Allegato 6.4** vengono restituiti i risultati effettivi degli indicatori di *customer satisfaction* per l'anno 2021 e il confronto, per ciascuno, con il relativo valore atteso definito nel Piano Integrato 2021 – 2023. Sono stati considerati in linea tutti quei risultati di poco inferiori al target definito per il 2021, contenuti in un range del 5%, ritenendo tale scostamento poco rilevante. D'altro canto, sono stati considerati non in linea, tutti quei valori che hanno superato la detta soglia del 5%.

Dall'analisi dei dati è emerso che il 75% dei dipartimenti (ovvero, 24 su 32) sono risultati in linea con i target prefissati per il 2021.

	Numero Dipartimenti	%
Dipartimenti in linea	24	75%
Dipartimenti non in linea	8	25%
Totale:	32	

Di seguito si riportano i servizi sui quali vi è stato un maggior gradimento:

- Il supporto per l'acquisto di beni e servizi;
- il supporto all'attivazione dei contratti di collaborazione di didattica e di ricerca;
- il supporto alla ricerca per i progetti nazionali e internazionali.

2.5 Valutazioni individuali

2.5.1 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 2021-2023 e rendicontati nella presente Relazione. La valutazione sarà oggetto, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance 2021, 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:



2.5.2 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	10
fra 2 a 3	1
fra 1 a 2	-
<i>Valutazione media Aree dirigenziali*</i>	3,78

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

Oltre alla valutazione dei dirigenti la *customer* dei direttori concorre alla valutazione del DG che assume un valore di 3,74 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.

La distribuzione del personale dirigente tra i livelli ha come vincolo che:

[...] la quota massima di dirigenti a cui è attribuito il livello più elevato di valutazione è pari al 20% del personale in servizio. In caso di parità nella valutazione (medesimo punteggio nella scheda di valutazione dei dirigenti con le valutazioni più elevate), la maggiorazione di cui al precedente comma 4 si applica a tutti i dirigenti con medesima valutazione. (art. 4 del CCIL 2020-2021)

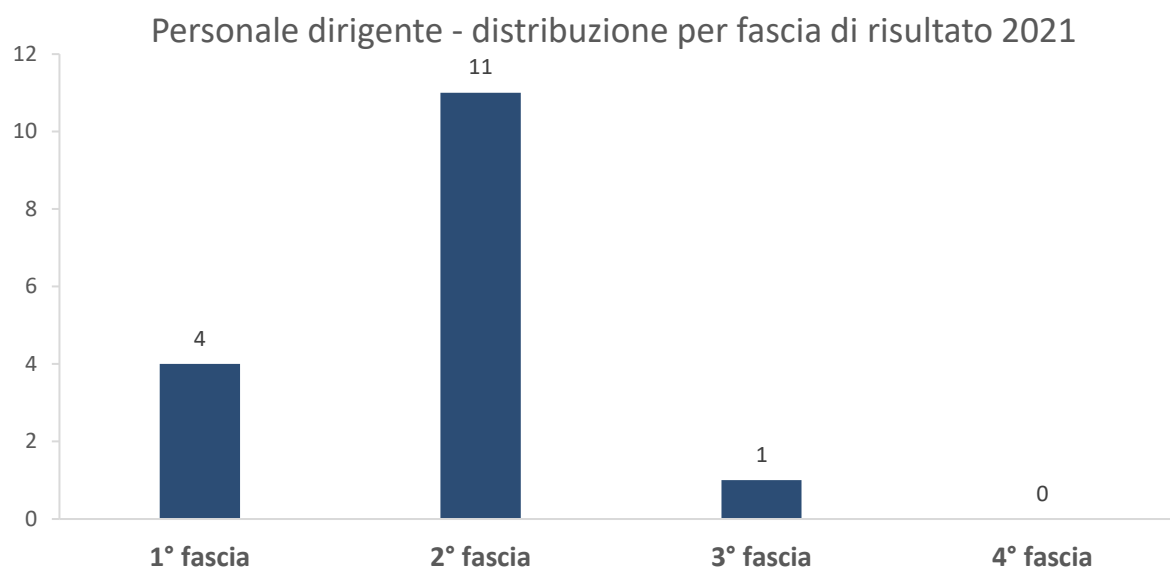


Figura 7: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2021

Trend valutazione personale dirigente

Nella Figura 8 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2016-2021.

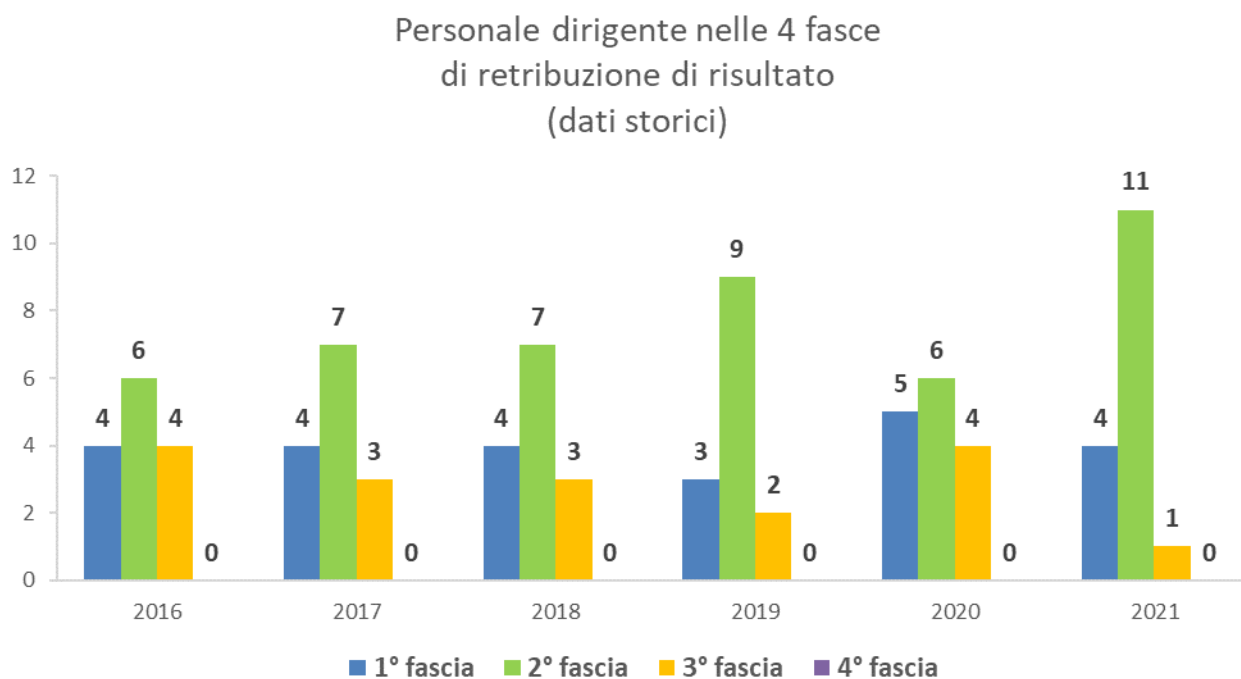


Figura 8: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2016-2021

2.5.3 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 2021 sono state espresse 393 valutazioni per 289 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 4.48 su 5.

Nella Figura 9 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno mentre nella Figura 10 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.

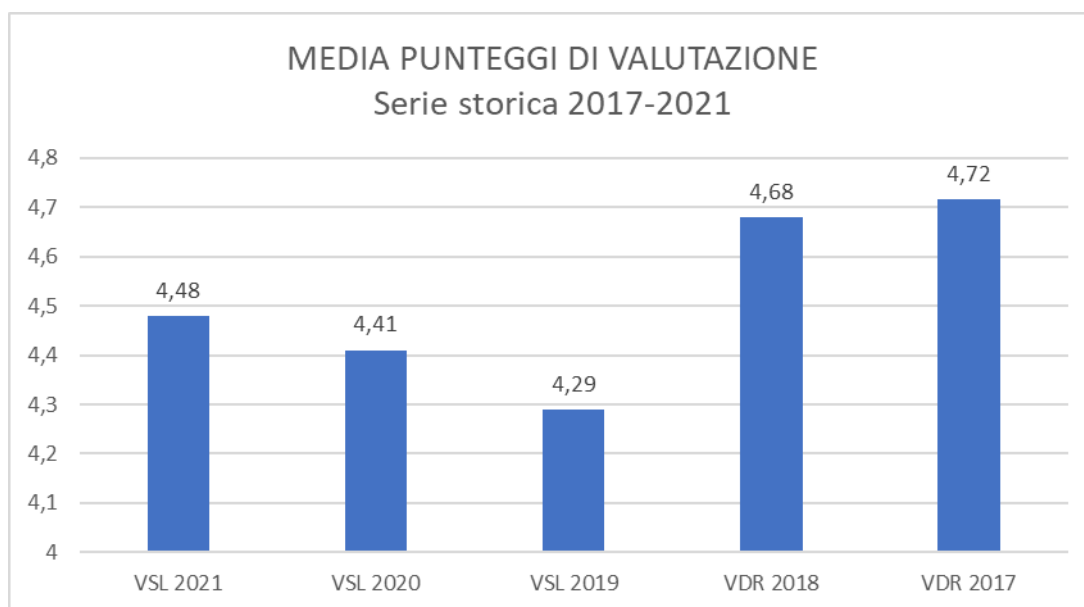


Figura 9: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2017-2021

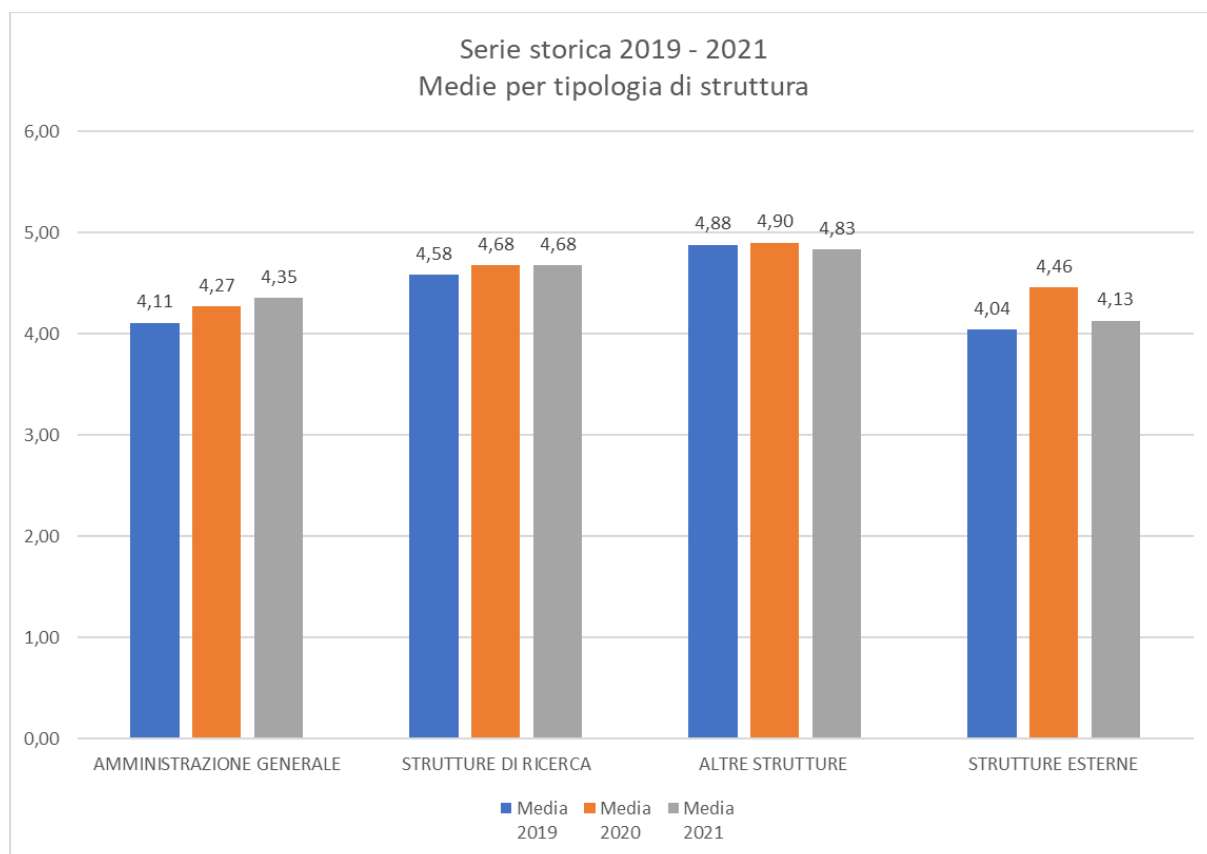


Figura 10: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend

2019-2021

Nella Figura 11 viene rappresentata la serie storica del numero delle valutazioni dei risultati raccolte e delle persone interessate dal 2017 al 2021. 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.

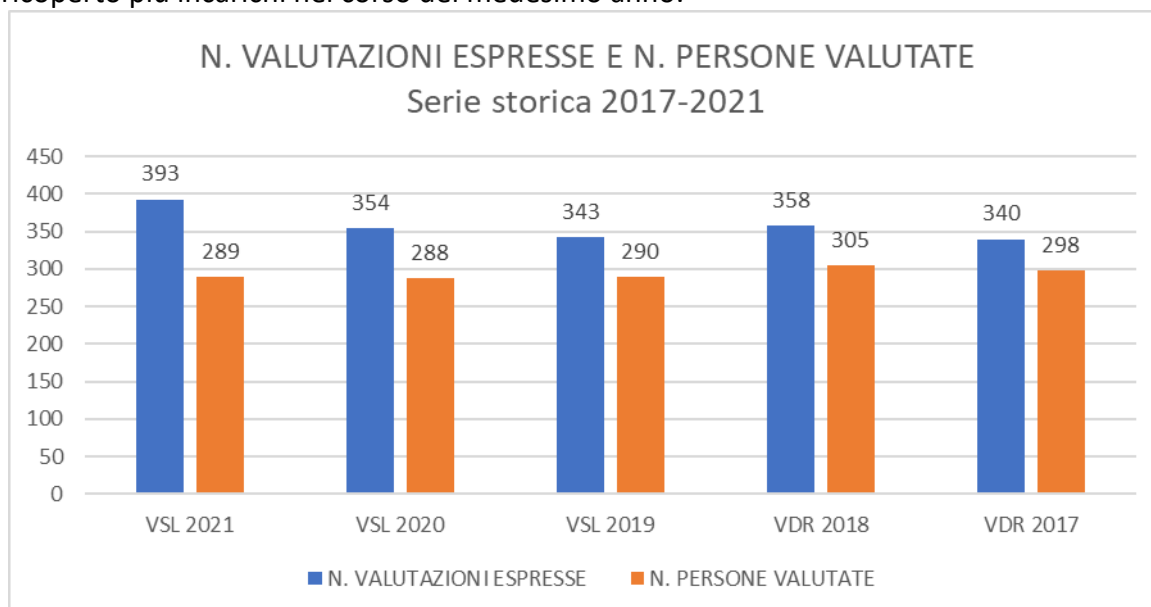


Figura 11: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2017-2021

2.5.4 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 2020/2021 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. 2020/2021 sono 70 e il 100% delle valutazioni espresse si attestano sul livello "del tutto conformi".

Nella Figura 12 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.

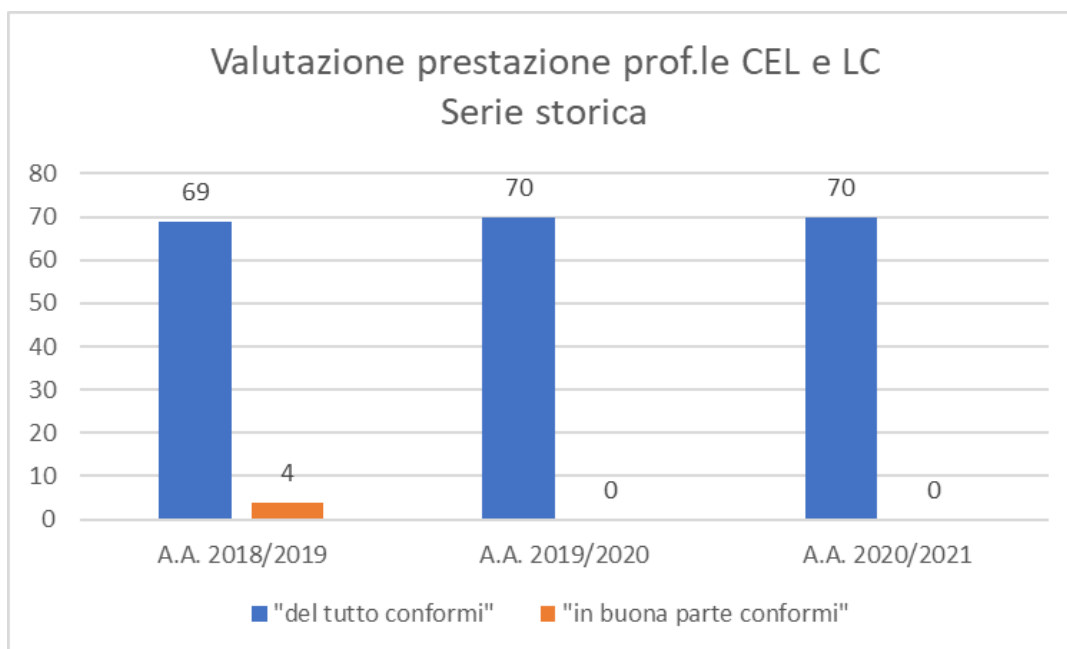


Figura 12: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

3.1 Bilancio 2021

3.1.1 Il Patrimonio Netto

Nel 2021 il patrimonio netto dell'Ateneo è di **364,2** milioni di euro, in aumento rispetto al 2020 (**285.6** milioni di euro).

3.1.2 Il Risultato di Esercizio

Il risultato d'esercizio è di **85,5** milioni di euro. L'incremento (nel 2020, **4,3** milioni di euro) e si è determinato in ragione dei seguenti eventi:

- maggiori proventi non finalizzati realizzati nell'esercizio 2021;
- recuperi da Piano edilizio di Ateneo ed interventi sostitutivi temporanei;
- scostamenti di budget esercizio 2021 (razionalizzazione del budget delle Aree dirigenziali e scostamenti budget altre strutture);
- interventi sostitutivi a favore del bilancio da candidature bandi PNR D.M.737/2021;
- stanziamenti di risorse deliberati per interventi a carattere pluriennale a favore delle strutture di ateneo, che pertanto a fine esercizio 2021 evidenziano uno scostamento per le quote di competenza futura.

3.1.3 Analisi patrimoniale e finanziaria

Nel 2021 l'analisi dello stato patrimoniale riclassificato dimostra un equilibrio nella struttura tra fonti e impieghi (fonte: Nota integrativa al Bilancio di esercizio <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio>). Infatti, a una struttura delle fonti con un peso preponderante di passività correnti corrisponde una liquidità sufficiente (anzi superiore) per onorare i debiti in scadenza entro dodici mesi (equilibrio finanziario).

Inoltre vi è un mantenimento di patrimonio/mezzi propri e passività consolidate congruo rispetto all'attivo immobilizzato, ossia rispetto agli investimenti necessari allo svolgimento delle finalità istituzionali (equilibrio patrimoniale).

3.1.4 Analisi Economica

Nel 2021 l'analisi dettagliata in "Nota Integrativa" dimostra un'ottima economicità della gestione caratteristica (didattica, ricerca, III missione) che presenta un saldo positivo e crescente tra il 2020 e il 2021. Il miglioramento dipende dalla crescita sia dei proventi propri sia dei contributi. I costi operativi rispetto al 2020 risultano in crescita ma in misura comunque meno che proporzionale rispetto alla crescita dei ricavi operativi. Per tali motivi anche i principali indici di redditività, ROE (lordo e netto) e ROI, migliorano nel 2021.

Inoltre 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.

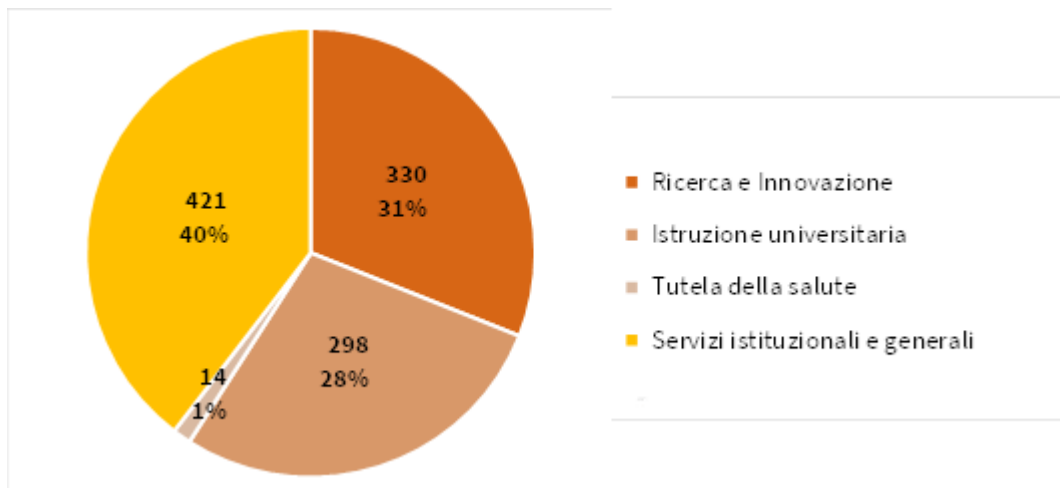


Figura 13: Composizione delle spese 2021 per missioni

3.2 Principali Indicatori di Gestione

3.2.1 La tempestività dei pagamenti

Infine, appare utile evidenziare come l'efficienza gestionale dell'Ateneo consenta di giungere al pagamento delle fatture di acquisto nei tempi previsti dalla legge. Un valore negativo esprime la misura della tempestività, rispetto al vincolo normativo di pagamento delle fatture entro 30 giorni dalla loro scadenza. Per l'Ateneo l'indicatore nel 2021 è pari a -14,55; ciò significa che l'Ateneo in media paga le fatture di acquisto ricevute dai propri fornitori in anticipo di 14 giorni rispetto alla data stabilita per legge (30 giorni).

3.2.2 Indicatori previsti dal Dgls 49/2012

Altri indicatori previsti dalla normativa sono calcolati direttamente dal MIUR e pubblicati sul portale Bilanci Atenei con la relativa metodologia di calcolo. Al momento risultano disponibili i dati del 2020 per i seguenti indicatori:

- Indicatore Spese di personale

Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale + contributo studentesco al netto dei rimborsi;
62.83%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012, terzo miglior indice fra i mega atenei.

- Indicatore IndebitamentoErrore. Il segnalibro non è definito.
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contributo studentesco al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
4.67%, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012);
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contributo studentesco al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento)
1.26, il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1.

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

Il raccordo tra il Sistema e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato 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, sia le strutture di didattica e di ricerca, e che vanno dalla fase di preconsuntivo (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

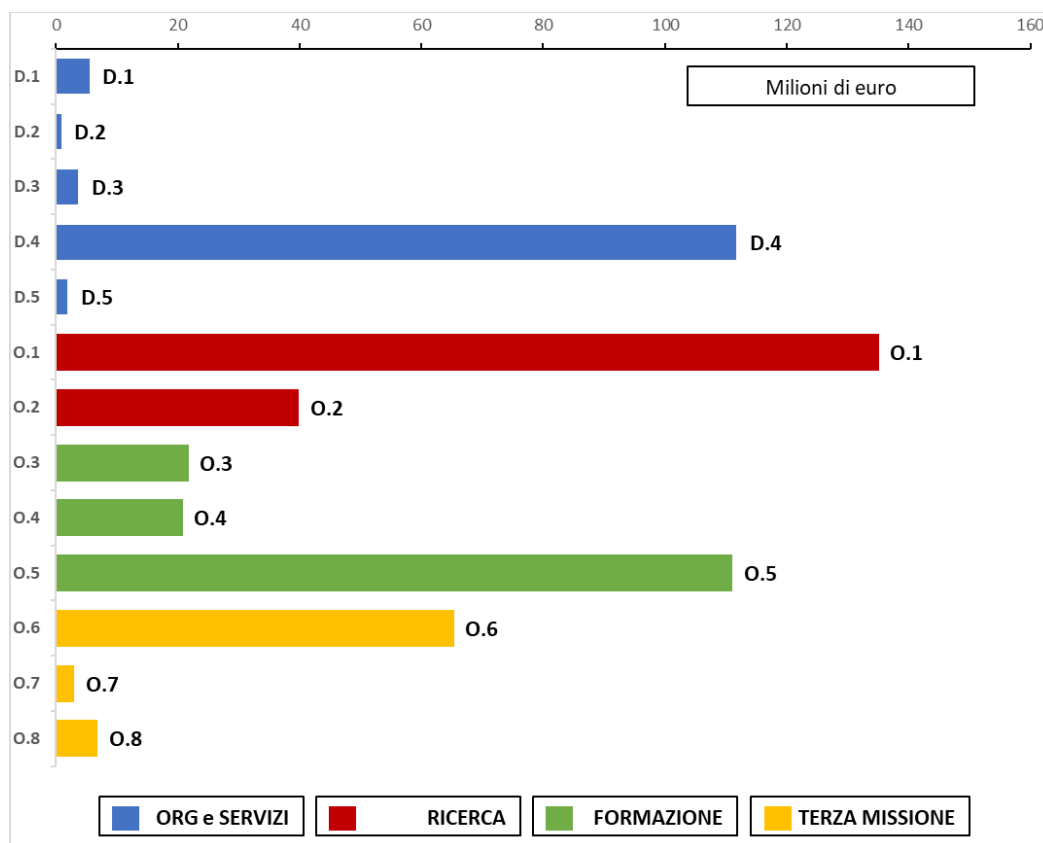
Nella fase di **preconsuntivo** le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto al budget preventivato sull'anno, questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi oppure una rimodulazione del budget o delle attività permettendo all'Ateneo, con un più stringente controllo, di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

In tale fase viene effettuata anche una pre-valutazione delle necessità di risorse, riferite al triennio, per il perseguimento degli obiettivi strategici e per le necessità della gestione corrente, nel quadro di un progressivo affinamento delle capacità previsionali di spesa, al fine di assicurare al governo dell'Ateneo il maggior margine d'azione possibile nell'allocazione della quota discrezionale del budget complessivo.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di preconsuntivo). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato un obiettivo di base degli ambiti di Ricerca, Formazione, Terza Missione o organizzazione e servizi. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico e 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 14 è rappresentato l'investimento dell'Ateneo per il perseguimento delle aree strategiche, al netto dei costi sostenuti per il personale. Il grafico evidenzia lo sforzo dell'Ateneo nel potenziamento dei servizi per gli studenti, inclusivo degli investimenti 2021 per la realizzazione dei nuovi plessi didattici con aule e laboratori e dei nuovi studentati. Importanti anche gli interventi per il supporto alla ricerca di base, e al potenziamento dei servizi.



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 14: Investimento Ateneo per 2021: vista obiettivi strategici

L'architettura del sistema informatico-contabile (U-gov) in adozione non restituisce una rendicontazione a consuntivo dei budget per obiettivo strategico. L'Ateneo si è comunque attivato con Cineca per promuovere una configurazione che consenta in prospettiva di

disporre di queste informazioni, ed è impegnato, anche in tavoli tecnici nazionali, nella ricerca di soluzioni anche in comune con altri atenei.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.5) **“Bilancio di genere 2021 – 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 2022	Febbraio 2022	Marzo 2022	Aprile 2022	Maggio 2022	Giugno 2022
1	Valutazione dirigenti	DG						
2	Valutazione del personale con Responsabilità	Dirigenti/Direttori	A partire da dicembre 2021					
3	Valutazione CEL	Responsabile Didattico						
4	Raccolta dati	Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione -						
5	Analisi degli scostamenti	Settore Programmazione e Supporto alla Valutazione – /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 9: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance

Le valutazioni Individuali (fasi 1, 2, 3 della Tabella 9) 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) di 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 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 Risultati Aree dirigenziali

Vengono presentati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e il relativo risultato rispetto agli obiettivi prefissati e il contributo delle aree al raggiungimento degli obiettivi del piano integrato (Piano strategico + Piano direzionale)

6.3 Indicatori di qualità dei servizi delle Aree Dirigenziali

La scheda contiene il monitoraggio degli ultimi due anni e i relativi risultati rispetto ai target attesi della soddisfazione degli utenti di alcuni servizi delle aree dirigenziali

6.4 Indicatori di qualità dei servizi Dipartimenti

La scheda contiene il monitoraggio degli ultimi due anni e i relativi risultati rispetto ai target attesi della soddisfazione degli utenti di alcuni servizi dei dipartimenti

6.5 Bilancio di genere 2021 – 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	11
Tabella 2: Obiettivi strategici Area ricerca.....	18
Tabella 3: Obiettivi strategici Area formazione	19
Tabella 4: Obiettivi strategici terza missione.....	21
Tabella 5: Obiettivi strategici Area Piano direzionale (fonte: Sistema di valutazione dei dirigenti in capo alla Direzione Generale)	24
Tabella 6: Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2021	33
Tabella 7: Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento.....	40
Tabella 8 grado di soddisfazione dei Direttori di Dipartimento in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale (*compresi ambiti dirigenziali a rimando del DG)	44
Tabella 9: Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance.....	57

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2019-2021	13
Figura 2: rapporto PTA / DOC anno 2020 grandi Atenei– personale transitato in corso d’anno, fonte progetto GP	13
Figura 3 – rapporto PTA / DOC Unibo al 31/12.....	14
Figura 4 – Ingressi e cessazioni del solo personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato	14
Figura 5: Albero della Performance	16
Figura 6: raggiungimento complessivo degli obiettivi dirigenziali nel periodo 2016-2021.....	40
Figura 7: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2021	45
Figura 8: Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2016-2021.....	46
Figura 9: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati – trend 2017-2021.....	47
Figura 10: Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture – trend 2019-2021	48
Figura 11: Valutazioni dei risultati espresse e n. persone interessate – trend 2017-2021.....	48
Figura 12: Trend valutazioni della prestazione professionale dei CEL e Lettori a Contratto ..	49
Figura 13: Composizione delle spese 2021 per missioni	51
Figura 14: Investimento Ateneo per 2021: vista obiettivi strategici	54