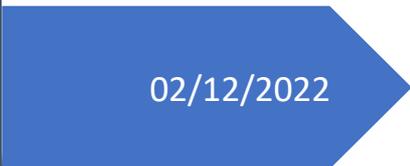




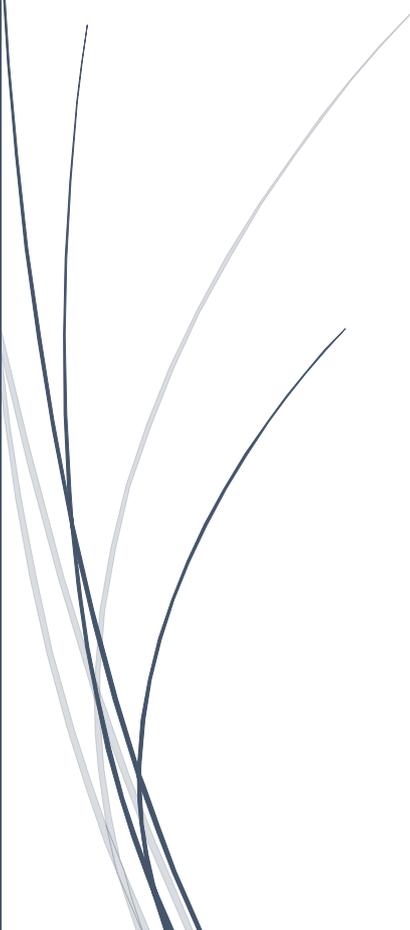
Relazione di accompagnamento al Bilancio 2021

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna



02/12/2022

Nucleo di Valutazione



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

Prof. Paolo Collini, Università degli Studi di Trento - Presidente
Dott.ssa Paola Antonicelli, Università Humanitas di Milano
Prof.ssa Angela Stefania Bergantino, Università degli Studi di Bari
Prof.ssa Patrizia Lombardi, Politecnico di Torino
Prof. Gianfranco Pacchioni, Università di Milano Bicocca
Dott. Raul Tiani, Rappresentante del Consiglio degli Studenti

I documenti approvati dal Nucleo sono reperibili nel sito INTERNET

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

E-mail: nucleovalutazione@unibo.it

Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione

Tel. 051-2099753

INDICE

1. PREMESSA	5
2. PROGRAMMAZIONE E QUADRO DI RIFERIMENTO ANVUR.....	7
3. LA NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2021.....	9
4. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ	17
5. I PROGRESSI DEL 2021 PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO	19
6. SINTESI FINALE	23
APPENDICE	25
INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE	26

1. PREMESSA

La presente Relazione di accompagnamento al bilancio è redatta ai sensi e per gli scopi di cui all'art.5 commi 21, 22 e 23 della Legge 537/1993 e tenendo conto dei compiti del Nucleo di Valutazione (NdV) ribaditi nell'art. 1 della legge 370/1999. L'art. 1, comma 1 della legge 370 (valutazione interna degli Atenei) così recita: *"Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa."*

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

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

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

La novità più rilevante dal punto di vista normativo è il DL 80/2021 che prevede l'abrogazione, tramite DPR del 24 giugno 2022 n. 81, di diversi documenti programmatici stabiliti dalla normativa (piano sui temi della performance, del fabbisogno del personale e dell'organizzazione, della trasparenza e anticorruzione e della programmazione del lavoro agile). Tali documenti confluiscono nel PIAO, Piano Integrato di Attività e di Organizzazione, di durata triennale e aggiornato annualmente con scadenza al 31 gennaio di ogni anno (in prima applicazione il termine è stato posticipato al 30 aprile 2022, poi slittato al 30 giugno 2022).

Il PIAO (nella sezione 2) recepisce le indicazioni del Piano Strategico e ne assicura la declinazione degli obiettivi sulle diverse articolazioni dell'Ateneo, coordinando le attività per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi, della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder, degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico. Inoltre questa integrazione con il Piano Strategico, già presente nei documenti programmatici dell'Ateneo ben prima dell'adozione del PIAO, diventa ancora più stringente alla luce del dettato normativo previsto dal DL 80/2021, che prevede un monitoraggio sistematico degli impatti che le attività dell'Ateneo hanno sulla produzione di valore pubblico.

Nel paragrafo 5 della presente relazione, **il NdV** - alla luce delle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane pubblicate da ANVUR nel

gennaio 2019 – **continua l’approfondimento sull’evoluzione in Ateneo del collegamento tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio**, unito all’introduzione del PIAO nelle università.

Avendo a riferimento il Bilancio unico di esercizio 2021 e i documenti obbligatori connessi, tutti approvati, previo parere favorevole motivato del Collegio dei Revisori dei conti, dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Bologna il 29 aprile 2022, il NdV, per quanto di competenza, espone alcune informazioni di sintesi; a tale scopo, onde evitare disallineamento di dati, attinge gli elementi salienti dalla “[Nota Integrativa al Bilancio Unico di Esercizio 31 dicembre 2021](#)” e dal relativo paragrafo “Relazione sulla Gestione”. Utilizza altresì il Bilancio sociale dell’anno 2021 dal quale sono estratte alcune figure e tabelle che illustrano le principali grandezze dimensionali dell’Ateneo e la sua estensione nel territorio e la Relazione sulla Performance anno 2021.

Per quanto riguarda Unibo, il 2022 è caratterizzato oltre dal nuovo rettorato e dalla nuova direzione generale anche dall’adozione di un piano strategico sessennale 2022-2027.

2. PROGRAMMAZIONE E QUADRO DI RIFERIMENTO ANVUR

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

Le Linee Guida ANVUR suggeriscono agli Atenei cinque azioni prioritarie:

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

Per approfondire il quadro di riferimento, il NdV si avvale dei molteplici documenti di programmazione assunti dall'Ateneo, come riportato nella tabella in [Appendice](#), e degli strumenti messi a punto per avviare e monitorare i processi di integrazione, come suggerito da ANVUR. Tra i documenti fondamentali, il Bilancio rappresenta un documento chiave per gli attori e gli organi di gestione degli Atenei che intendono incidere positivamente nella gestione integrata della programmazione, ed è naturale aspirare a una coerenza con il Piano strategico e a un collegamento stretto con il Piano Integrato (ora PIAO), che rappresenta lo strumento che declina in termini operativi le indicazioni del Piano Strategico. L'introduzione del PIAO comporta l'assorbimento di alcuni dei documenti citati nell'Appendice: Piano triennale del fabbisogno del personale e il piano triennale delle azioni positive.

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

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

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

Come si legge nella “Nota Integrativa Bilancio Unico di Esercizio 31 dicembre 2021” (§ 1.2) [...] “La programmazione economica e finanziaria rappresenta uno snodo fondamentale dell’attività di un Ateneo, in quanto culmine del processo di pianificazione strategica e operativa e quale presupposto basilare per una attenta e consapevole gestione futura. Il Piano Strategico è il documento di programmazione, che delinea la missione e la visione dell’Ateneo, indicando quali obiettivi di valore pubblico (impatti sul benessere economico-sociale-ambientale della collettività) perseguire e individuando quali direttrici strategiche percorrere.

Il 2021 è stato l’ultimo anno del triennio di programmazione 2019-2021. In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica, e con lo studio di analoghi processi posti in essere da altre istituzioni, l’Ateneo ha definito una mappa strategica conforme alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubblicate dal MUR. La programmazione strategica 2019 -2021 si è spinta fino all’individuazione di azioni in grado di dare attuazione agli obiettivi strategici e di essere prodromiche alla programmazione delle performance organizzative, coerentemente a quanto indicato da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

Il Piano integrato ha mutuato 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. Il “Piano Direzionale” si concentra sul miglioramento della qualità dei processi gestionali, pertanto e da considerarsi, in larga parte, trasversale agli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione inseriti nel Piano Strategico. Da diversi anni, al fine di integrare la programmazione strategica con la programmazione economica e finanziaria, e di garantire il legame tra obiettivi assunti e impiego delle risorse, durante il processo di formulazione e costruzione del Bilancio di previsione di Ateneo annuale (2021) e triennale (2021-2023), ogni Centro di Responsabilità è stato chiamato a individuare nell’ambito delle proprie previsioni gli obiettivi strategici/direzionali cui le previsioni si riferiscono, al fine di realizzare un collegamento preciso fra obiettivi strategici/direzionali e budget. Questa riclassificazione in sede di previsione sarà poi propedeutica a una attività da recuperare in sede di operazioni di consuntivo, al fine di verificare l’effettiva realizzazione degli obiettivi in una prospettiva contabile e dimensione economico-finanziaria. La fine del triennio di programmazione strategica 2019-2021, congiuntamente ad un riordino normativo di tutta la documentazione di pianificazione sui temi della performance, fabbisogno del personale e organizzazione, trasparenza e anticorruzione e programmazione del lavoro agile, porteranno nel 2022 a importanti cambiamenti nella programmazione strategica di Ateneo.” [...]

3. LA NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2021

L'Università di Bologna mostra dai dati di bilancio consuntivo una buona capacità di acquisire risorse attraverso progetti competitivi a livello europeo, da altre istituzioni e da soggetti privati. Il bilancio attinge per il 67,1% delle risorse al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) del Ministero dell'università e della ricerca (MUR), che resta la principale fonte di ricavo, e ad altri fondi statali e regionali. Il FFO¹ nel 2021 ha registrato una crescita in termini assoluti (da 349,95 a 368,33 milioni di euro) con un lieve calo però del peso di Unibo sull'insieme degli Atenei in funzione dell'andamento degli indicatori di riparto utilizzati dal Ministero (vedi pag. 8 Nota Integrativa al Bilancio di esercizio 2021). I proventi propri sono dunque pari al 29,07 % e sono riconducibili alle attività caratterizzanti: didattica, ricerca, terza missione.

Si osserva un aumento sensibile dei proventi relativi ai fondi di ricerca competitivi e su committenza nonché alle azioni rientranti nella terza missione (brevetti, startup, ecc.). Questi proventi incrementano da 55,5 milioni di euro nel 2020 a 98,7 nel 2021, passando dal costituire il 30% circa dei proventi propri dell'Ateneo ad oltrepassare la quota del 40%.

Di conseguenza, il peso relativo della contribuzione studentesca sul totale dei proventi propri è calato considerevolmente dal 2020 al 2021 (da un 69,84% a un 57,38%), sebbene in termini assoluti la voce rimanga pressoché stabile attorno ai 130 milioni di euro. Il rispetto del limite del 20% sul FFO di finanziamento ordinario della contribuzione studentesca risulta essere rispettato, anche grazie all'aumento dell'FFO.

La "Relazione sulla gestione", primo paragrafo della Nota Integrativa, ha l'obiettivo di dare un quadro dei risultati raggiunti dall'Ateneo nelle sue principali attività istituzionali indicate per il bilancio di missione (didattica e internazionalizzazione; ricerca e terza missione; servizi trasversali di supporto), integrandole all'interno di una visione complessiva, che ricomprende i risultati di bilancio. Nella seconda parte dà conto di tutti gli aspetti tecnico-operativi contabili, dei criteri di valutazione delle poste di bilancio (in proposito, non è stata effettuata alcuna deroga) e dei fatti significativi dell'esercizio 2021.

Il bilancio unico di Ateneo di esercizio 2021 è stato predisposto in conformità ai principi contabili contenuti nel Decreto Interministeriale (MIUR e MEF) n. 19/2014 (e successiva revisione e aggiornamento di cui ai D.I. n.394 dell'8/06/2017), alle disposizioni del Manuale Tecnico Operativo (MTO) adottato con DM 1055 del 30 maggio 2019 e alle successive note tecniche del MUR (elaborate dalla Commissione Ministeriale per la contabilità economico-patrimoniale delle Università), consultabili nel sito <https://coep.miur.it>

La premessa alla nota integrativa, a pag.49, espone nel dettaglio le regole di riferimento per la redazione del bilancio di esercizio (consuntivo).

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

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

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

- ricavi per contributi studenteschi, soggetti al limite del 20% del FFO accertato a consuntivo, pari al 18,48%;
- spese di personale, pari al 62,83% (63,43 % sulla base della simulazione anno 2021 riportata a pag. 15 della nota integrativa), e dunque inferiori all'80% delle entrate complessive. Secondo la legislazione vigente il turn-over per il sistema universitario può essere effettuato al 100% (a partire dal 2019);
- spese per indebitamento: 4,67% (4,50% sulla base della simulazione anno 2021 riportata a pag. 15 della nota integrativa) inferiore al limite massimo del 15% e al limite critico del 10%;
- sostenibilità economico-finanziaria: 1,26 (1,25 sulla base della simulazione anno 2021 riportata a pag. 15 della nota integrativa), superiore al valore di riferimento pari a 1 (si tratta dell'indicatore di sintesi che tiene conto sia delle spese di personale sia di quelle di indebitamento).

I valori del 2021 sono stati calcolati seguendo le indicazioni ministeriali fornite nel 2022, comprendendo nella quota FFO anche la parte del finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza relativa alle sole spese di personale.

Dal Conto Economico (Tab. 1) si evince che l'esercizio 2021 si è chiuso con un **risultato positivo di 85,5 milioni di euro**; dall'analisi di bilancio, riportata a pag. 18 della Nota Integrativa – paragrafo Relazione sulla Gestione, il risultato di gestione 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) e margini di progetti conclusi;
- 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, che dovrà essere riconosciuto ad integrazione della gestione contabile 2022 per dare continuità agli interventi deliberati.

Anche in relazione alla piena applicazione dei principi contabili di competenza economica, che prevedono il non riconoscimento di costi relativi a risorse stanziati ma non impiegate, il risultato di esercizio 2021 risulta quindi molto elevato, pari a € 85,5 milioni contro un risultato dell'anno precedente pari a € 4,2 milioni. Come sopra riportato, hanno altresì concorso alla realizzazione del risultato le economie delle Direzioni e dei Dipartimenti, gli utili da progetti, maggiori ricavi da contribuzione studentesca, stranamente non preventivati e l'incremento del FFO che è giunto ad esercizio iniziato. Sono stati inoltre recuperati oneri che l'Ateneo aveva coperto con risorse proprie e hanno goduto di finanziamento specifico, peraltro previsto. Il Consiglio di Amministrazione non ha

deliberato la destinazione del risultato rinviando a successive deliberazioni, lasciando facoltà al Rettore e al Direttore Generale di proporre specifiche successive destinazioni.

L'inconsueto sistema contabile degli atenei italiani - che combina un bilancio preventivo di tipo autorizzatorio con un bilancio consuntivo fondato sul principio della competenza economico-patrimoniale - fisiologicamente rende il risultato di esercizio non sempre interpretabile soprattutto a fronte di probabili successive riassegnazioni a fronte di stanziamenti effettuati negli esercizi precedenti che non hanno portato a costi di competenza nell'esercizio.

Importante è la crescita del capitale investito che passa da € 1.401 milioni a € 1.535 milioni (+ 134 milioni) utilizzando mezzi propri (da € 285,6 milioni a € 364,2 milioni, con un +78,6 milioni) e aumenti di passività, soprattutto per risconti passivi. Rilevanti le voci relative ai risconti passivi nel loro ammontare complessivo (circa 110 milioni su 169 milioni risconti passivi per progetti e ricerche in corso si riferiscono a oneri di Dipartimenti e struttura assimilate).

Non può inoltre non essere segnalata la grandissima disponibilità di risorse liquide dell'Ateneo che risulta pari a € 748,0 milioni alla fine dell'anno, in aumento rispetto al dato dell'anno precedente di € 705,6 milioni. Un dato che, se da un lato esalta la solidità della condizione economico-patrimoniale dell'Ateneo, dall'altro certamente dovrebbe stimolare una riflessione, non certo circoscritta all'Università di Bologna, in merito alle regole di gestione contabile delle Università.

Tabella 1 - Conto Economico anno 2021

CONTO ECONOMICO	2021
PROVENTI PROPRI	231,6
CONTRIBUTI	534,4
ALTRI PROVENTI E RICAVI	30,7
INCREMENTI DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,1
PROVENTI OPERATIVI (A)	796,8
COSTI DEL PERSONALE	384,0
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	234,0
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	23,1
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	32,0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	14,2
COSTI OPERATIVI (B)	687,4
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A – B)	109,4
PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)	-0,8
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)	-0,1
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)	0,0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A – B + C + D + E)	108,5
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	23,1
RISULTATO DI ESERCIZIO	85,5

Fonte: Bilancio Sociale, 2021

Tabella 2 - Stato Patrimoniale al 31/12/2021

STATO PATRIMONIALE							
ATTIVO	2019	2020	2021	PASSIVO	2019	2020	2021
Immateriali	39,9	43,0	48,6	Fondo di dotazione	50,4	50,5	50,8
Materiali	429,5	456,4	486,7	Patrimonio vincolato	210,7	197,4	191,3
Finanziarie	2,0	2,0	1,8	Patrimonio non vincolato	33,0	37,7	122,1
IMMOBILIZZAZIONI	471,4	501,3	537,1	Risultato gestionale dell'esercizio	6,9	4,3	85,5
				Risultati gestionali es. precedenti	26,1	33,4	36,6
				PATRIMONIO NETTO	294,2	285,7	364,2
Crediti	157,5	189,2	246,7				
Disponibilità liquide	578,0	705,6	748,1	FONDI RISCHI E ONERI	51,7	57,5	59,0
Attività finanziarie	0,1	0,1	0,0	FONDO TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	0,5	0,4	0,2
ATTIVO CIRCOLANTE	735,6	894,9	994,7	DEBITI	117,6	158,1	179,1
RATEI E RISCONTI ATTIVI	5,3	4,6	3,6	RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	606,0	730,4	763,5
RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE FINANZIATE O COFINANZIATE IN CORSO	0,2	0,2	0,4	RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI DI RICERCHE IN CORSO	142,5	169,0	169,8
TOTALE ATTIVO	1.212,5	1.401,1	1.535,9	TOTALE PASSIVO	1.212,5	1.401,1	1.535,9
<i>Conti d'ordine dell' Attivo</i>	<i>549,3</i>	<i>563,0</i>	<i>560,5</i>	<i>Conti d'ordine del Passivo</i>	<i>549,3</i>	<i>563,0</i>	<i>560,5</i>

Fonte: Bilancio Sociale, 2021

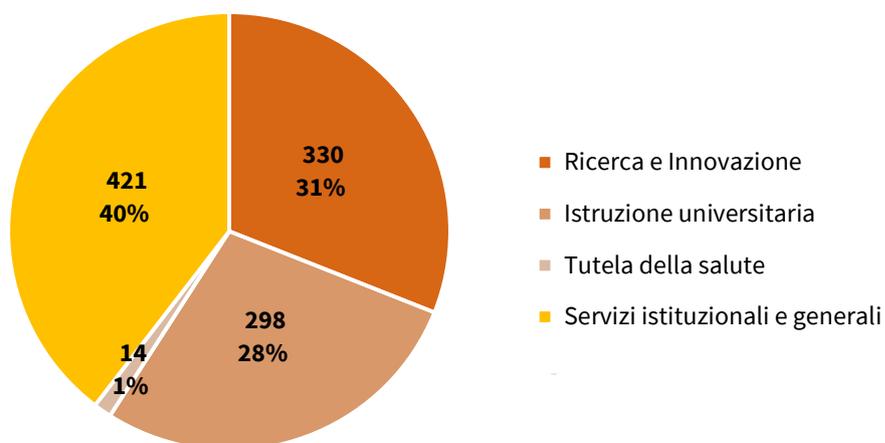
Le Università classificano le spese per missioni secondo la nomenclatura di cui ai regolamenti del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), che consente un confronto tra tutte le Amministrazioni pubbliche. La rappresentazione delle spese per missioni e programmi, di cui si dirà in seguito, è stata redatta secondo le voci derivanti dalle indicazioni del Manuale Tecnico Operativo (MTO) adottato dal MUR. Tali spese sono ripartite come indicato in tabella 3 nei valori assoluti e in figura 1 in %.

Tabella 3 - Riclassificazione per missioni

MISSIONI	2021
Ricerca e Innovazione	330,0
Istruzione universitaria	298,0
Tutela della salute	14,5
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	421,5
TOTALE	1.064,0

Fonte: Bilancio Sociale, 2021

Figura 1 - Riclassificazione per missioni



Fonte: Bilancio Sociale, 2021

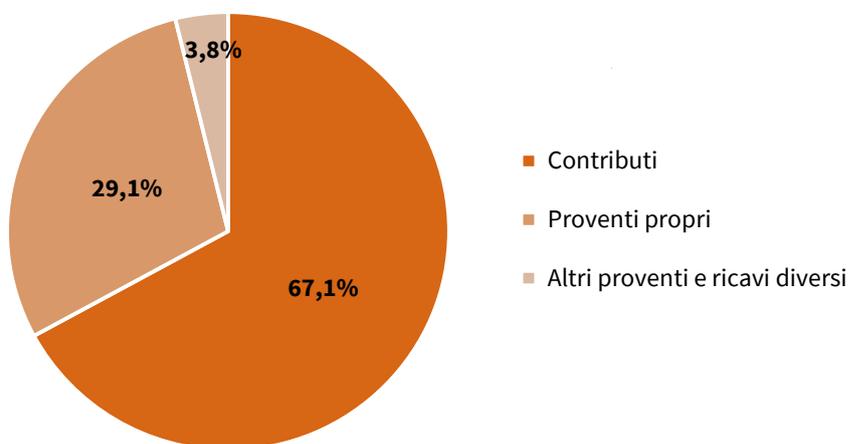
Per il 2021 il totale dei **proventi operativi** dell'Ateneo è pari a **796.766.536,18** euro.

Tabella 4 - Proventi operativi

PROVENTI OPERATIVI	2021
PROVENTI PROPRI	231,6
Proventi per la didattica	132,9
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	22,3
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	76,4
CONTRIBUTI	534,4
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	490,8
Altri Contributi pubblici e privati	43,6
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	30,7
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	0,1
TOTALE	796,8

Fonte: Bilancio Sociale, 2021

Figura 2 - Proventi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2021

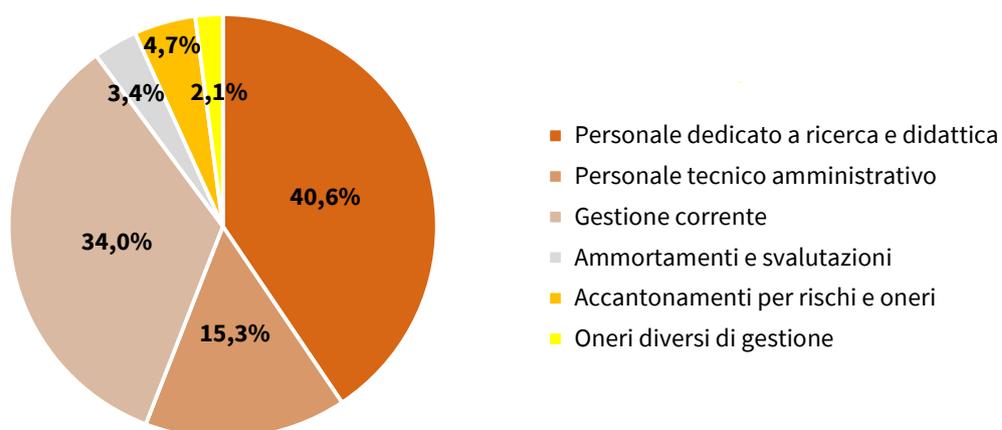
Per il 2021 i **costi operativi** sostenuti dall'Ateneo sono stati pari a **687.379.992,50** euro, così suddivisibili.

Tabella 5 - Costi operativi

COSTI OPERATIVI	2021
PERSONALE	384,0
Dedicato alla didattica e ricerca	279,1
Dirigenti e tecnici amministrativi	104,9
GESTIONE CORRENTE	234,0
Sostegno agli studenti	72,5
Diritto allo studio	19,1
Servizi e collaborazioni tecnico gestionali	68,8
Trasferimenti a partner di progetti coordinati	25,7
Godimento beni di terzi	6,6
Libri, periodici e materiale bibliografico	9,3
Materiale per laboratori	5,8
Altri materiali	4,0
Ricerca e attività editoriale	1,8
Altri costi	20,4
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONE	23,1
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	32,0
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	14,2
TOTALE	687,4

Fonte: Bilancio Sociale, 2021.

Figura 3 - Costi operativi



Fonte: Bilancio Sociale, 2021.

Tabella 6 - Costo del personale 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	244,8	256,7	260,8	279,1
Costo del personale dirigente e tecnico-amministrativo	103,4	103,7	103,3	104,9
TOTALE	348,2	360,4	364,1	384,0

Fonte: Bilancio Sociale, 2021

4. LE AZIONI PER AREE DI ATTIVITÀ

Il NdV, per quanto riguarda le aree di attività, rimanda alla sintesi delle azioni contenuta nella Relazione sulla gestione più volte citata (pagg. da 19 a 44) e agli obiettivi strategici di pertinenza, come previsti dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel Piano Strategico triennale 2019-2021.

Al fine di illustrare gli obiettivi della spesa e misurare i risultati di efficienza ed economicità, la normativa obbliga gli Atenei a dotarsi di un piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio. La predisposizione di tale piano è vincolata all'emanazione di precise istruzioni tecniche e di appositi modelli da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, non ancora disponibili. Nel frattempo, l'Amministrazione, su richiesta del Rettore, ha elaborato un piano di indicatori coerenti con aspetti ritenuti rilevanti, sui quali misurare l'andamento delle performance complessive dell'Ateneo (pag. 23 della Nota Integrativa al Bilancio Unico di Esercizio 31 dicembre 2021).

Tra le funzioni istituzionali dell'Ateneo, assume crescente rilevanza l'area della cosiddetta Terza Missione con riferimento all'esigenza di mantenere un vitale rapporto di confronto e scambio con l'intera società e con il mondo del lavoro.

È altresì evidente come il concetto di internazionalizzazione sia sotteso pressoché a ogni attività e, pertanto, sono numerose le voci di budget che sono destinate a incrementare i rapporti con gli altri Paesi a fini di istruzione, di apprendimento professionale, di ricerca e di trasferimento tecnologico. Anche nel Piano strategico 2019-2021 l'internazionalizzazione emerge come elemento trasversale in tutti i campi di azione, con particolare riferimento alla mobilità studentesca, su cui l'Università di Bologna detiene da anni il primato europeo. Nell'a.a. 2020/21, nonostante il perdurare della crisi pandemica, l'Alma Mater è stata attiva in vari programmi di mobilità internazionale, fra cui Erasmus+ per studio e tirocinio e *Overseas*, anche se si è registrato un notevole calo degli studenti partecipanti sia in entrata che in uscita. (Fonte: Bilancio Sociale 2021).

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

- la **sostenibilità ambientale** (rif. Piano Edilizio "Next Generation Unibo"² approvato dagli OO.AA. a giugno 2021, che destina ingenti finanziamenti all'ambito delle infrastrutture e della transizione ecologica in linea con il Piano Nazionale di Ripartenza e Resilienza - PNRR);
- la **digitalizzazione** (importante è stato l'adeguamento delle infrastrutture fisiche, tecnologiche e di supporto gestionale per garantire la regolare prosecuzione di tutte le attività istituzionali in modalità mista, oltre che il consolidamento dell'esperienza del lavoro agile emergenziale nella sperimentazione di nuove forme di conciliazione vita-lavoro che entreranno a regime con il 2022).

Nel corso del 2021, in tema di strategie, si apprezza la concretizzazione di alcuni ambiti/obiettivi quali:

- il conseguimento di importanti finanziamenti ministeriali rivolti all'edilizia universitaria, che saranno utilizzati per proseguire nel completamento del piano edilizio di Ateneo e per garantirgli una migliore sostenibilità;
- il potenziamento del 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 nell'ambito del progetto più ampio di "Romagna Salute";
- il conseguimento di ottimi risultati per quanto concerne l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019 (VQR), come esito di un'intensa attività di validazione e sottomissione di dati da parte dell'Ateneo;
- 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, per cui il personale al 31 dicembre 2021 risulta aumentato di 214 unità (Fonte: Nota integrativa al Bilancio, pag. 13).

Dal Bilancio sociale 2021 sono comunque desumibili una grande quantità di informazioni, anche rese in formato grafico di agevole lettura, che possono offrire l'opportunità di approfondimenti sotto diversi punti di osservazione.

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

Si segnala l'adozione fin dall'a.a. 2017/2018 del sistema di contribuzione studentesca, che ha ampliato la *no tax area* prevista dalla normativa nazionale e improntato ad un principio di progressività e in parte di valorizzazione del merito.

² <https://magazine.unibo.it/archivio/2021/06/03/presentato-il-piano-edilizio-next-generation-unibo>; a pag. 95 della Nota illustrativa Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale Autorizzatorio 2022 e Triennale 2022-2024

5. I PROGRESSI DEL 2021 PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO

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

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

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

Le Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, emanate dall'ANVUR, promuovono una forma di integrazione graduale e progressiva che, idealmente, *"dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, cercando dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono"*. Data la complessità del tema affrontato, le Linee Guida non pretendono di offrire *"alcuna indicazione prescrittiva per un itinerario ideale (e lineare) di integrazione tra performance e bilancio; piuttosto, l'auspicio è che si possa formare gradualmente una "mappa all'interno della quale le Università possano orientarsi per intraprendere percorsi adatti al proprio contesto organizzativo e strategico"*. La complessità del bilancio, l'asimmetria tra regole del preventivo-autorizzatorio e consuntivo di competenza e la dimensione dell'Ateneo rendono difficile rileggere il bilancio consuntivo secondo gli auspici dell'ANVUR. In questo senso, il NdV è ben consapevole che solo l'analisi del processo, piuttosto che del risultato, può permettere una lettura tale da poterne cogliere la coerenza con gli obiettivi, a tutti i livelli (dal piano strategico al sistema della performance).

Tra il 2021 e il 2022 è avvenuto un ulteriore importante passaggio sul tema della razionalizzazione degli atti di programmazione delle Pubbliche Amministrazioni, ovvero l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) a seguito del D.L. 80/2021. Il primo PIAO dell'Università

di Bologna, che insiste sul triennio 2022-24, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 aprile 2022, ed è stato successivamente aggiornato negli obiettivi che riferivano al PS 2019-2021 - sostituendoli con quelli del Piano 2022-2027 - nella seduta del 28 giugno 2022.

Il PIAO contiene e integra al proprio interno vari atti di programmazione che precedentemente costituivano documenti separati. Il punto di partenza per la definizione di tutti gli obiettivi generali e specifici del PIAO è stato il Piano Strategico 2022-2027, il documento che delinea la missione e la visione dell'Ateneo, indicando quali obiettivi di valore pubblico (impatti sul benessere economico-sociale-ambientale della collettività) l'Ateneo intende perseguire e individuando le direttrici strategiche da percorrere. Il PIAO assicura la declinazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo sulle sue diverse articolazioni, coordinando le attività per il miglioramento della efficienza ed efficacia dei processi, il miglioramento della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder, il miglioramento degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico. Si tratta di una potenziale semplificazione del sistema che potrebbe contribuire una volta a regime una lettura unitaria del complesso sistema degli obiettivi di Ateneo e quindi anche della coerenza tra politiche di bilancio e sistema degli obiettivi.

Il rapporto fra la pianificazione strategica di Ateneo e quella delle strutture

In coerenza con le indicazioni del Dipartimento di Funzione Pubblica e di ANVUR, la pianificazione strategica di Ateneo e quella delle strutture (dipartimenti, aree dell'amministrazione, strutture ex art. 25) vanno verso una sempre maggiore integrazione attraverso la definizione di obiettivi comuni e coordinati. In relazione al nuovo Piano Strategico 2022-2027, il NdV rileva che nella fase di predisposizione del piano (le Linee Guida sono state approvate dal CdA il 29.3.2022) c'è stato il coinvolgimento diretto dei dipartimenti. Ciò evidenzia come la fase di programmazione strategica di Ateneo e quella delle strutture stiano progredendo verso sempre una maggiore integrazione, attraverso la definizione di obiettivi comuni e coordinati. Ciò va nella direzione di quanto auspicato dal Nucleo nella Relazione 2021: *“Il NdV evidenzia l'opportunità che gli obiettivi del Piano strategico costituiscano gli elementi di riferimento per l'identificazione degli obiettivi operativi anche delle strutture decentrate”*. Il NdV è ben consapevole delle differenze esistenti tra un sistema di obiettivi applicato ad una struttura gestionale gerarchicamente riferita alla Direzione Generale, e una struttura accademica tipicamente improntata all'autonomia e per la quale i vincoli delle relazioni gerarchiche assumono diversi significati.

A questo proposito, l'Ateneo ha avviato dal 2016 l'attività relativa alle audizioni dipartimentali, cui si è già accennato, oggi pienamente organizzate e formalizzate. Si tratta di una pratica ormai consolidata, migliorata di anno in anno, straordinariamente efficace, secondo il NdV, per valorizzare i punti di forza dei Dipartimenti, le rispettive aree di miglioramento in ogni campo, e per facilitare la costruzione dei budget. Le audizioni dipartimentali - relativamente a quelle svolte fino al 2021 - costituiscono, infatti, un appuntamento annuale di verifica delle strategie e del percorso di miglioramento dei dipartimenti in una logica di autovalutazione. Esse avvengono alla presenza degli Organi istituzionali del Dipartimento, del Consiglio di Amministrazione, del Presidio della Qualità, del NdV, del Direttore Generale e dei Dirigenti.

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

Sostenibilità del budget in relazione al contesto organizzativo

Si riportano alcuni elementi utili per approfondire gli aspetti di integrazione tra Piano Integrato (ora PIAO) e Bilancio Unico dell'Esercizio, anche sulla base di una serie di incontri che il Nucleo ha svolto negli scorsi anni con il delegato al Bilancio, finalizzati a conoscere meglio la metodologia e i principi di programmazione e di monitoraggio sia delle politiche sia degli aspetti economico-finanziari ad esse collegate.

Il principale momento di raccordo tra il sistema di obiettivi 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 ha organizzato 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 la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

A partire dalla sperimentazione svolta sul triennio 2019-2021, la predisposizione del budget di previsione triennale (a ottobre per i tre esercizi successivi) prevede la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di preconsuntivo). Per 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 (quest'ultima voce raccoglie tutti gli obiettivi del Piano Direzionale a supporto delle attività strategiche e di efficienza interna).

L'attribuzione del budget 2022 agli obiettivi strategici è avvenuta a ottobre 2021, momento in cui non era ancora stato definito il nuovo processo di pianificazione. Per tale motivo le strutture hanno attribuito il budget 2022 in continuità con gli indirizzi strategici precedenti.

La lettura di queste informazioni permette di quantificare dei costi che ogni struttura dell'Ateneo programma di sostenere per ciascun obiettivo di base, ovvero le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi strategici.

In termini complessivi, il budget dei costi 2022 letto secondo le coordinate del Piano Strategico indica che su 919 milioni di euro, 501 milioni si riferiscono a "Organizzazione dei Servizi", 138 milioni alla "Didattica", 190 milioni alla "Ricerca", 91 milioni alla "Terza Missione (Fonte Dati: Nota Illustrativa Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale Autorizzatorio 2022 e Triennale 2022-2024, pag. 31).

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

Le fasi della pianificazione delle risorse finanziarie:

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

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

È evidente che la capacità di lettura del Piano Strategico da parte delle strutture dipartimentali è un tassello fondamentale per una programmazione coerente delle risorse dell'Ateneo. È stato inoltre messo in rilievo come l'attività di compilazione del quadro A1 della SUA-RD - adempimento al momento non richiesto da ANVUR ma richiesto internamente durante le "campagne" proposte annualmente dal Presidio di Qualità di Ateneo - con obiettivi, target e indicatori coerenti con il Piano Strategico su Ricerca, Formazione e Terza Missione, stia inducendo le strutture migliorare via via l'approccio programmatico. Il NdV riconosce, in particolare, che le audizioni presidiate dal Rettore e dal CdA, oltre a rappresentare una eccellente pratica, stanno dimostrando un buon grado di maturazione di tale approccio. Le Aree Dirigenziali, a loro volta, procedono all'attuazione dei piani operativi con la definizione degli obiettivi dirigenziali a supporto delle attività di ricerca, di didattica e di terza missione e quelle trasversali di tutto l'Ateneo (organizzazione e servizi).

Il Nucleo ritiene che l'integrazione dei processi di pianificazione risulti, oltre che utile, indispensabile per quanto concerne la pianificazione finanziaria, la pianificazione delle risorse umane e la pianificazione delle infrastrutture.

6. SINTESI FINALE

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

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

Nel 2021 l'Università di Bologna è risultata prima in Italia per il quarto anno consecutivo e al terzo posto tra i paesi dell'Unione Europea nella nuova edizione del THE Impact Rankings, la classifica elaborata da Times Higher Education che valuta l'impatto degli atenei sul tessuto sociale e il loro impegno per lo sviluppo sostenibile.

Con riferimento agli ambiti esaminati nel merito delle risorse finanziarie e della allocazione ai fini istituzionali, emerge che il bilancio dell'Università di Bologna è solido sia da un punto di vista patrimoniale che reddituale. Il risultato di esercizio dell'anno 2021 è molto elevato, così come le disponibilità finanziarie e l'accresciuta consistenza patrimoniale.

Per quanto concerne l'interazione tra i vari livelli di programmazione, il NdV desidera mettere in evidenza il fatto che l'Ateneo ha adottato, a partire dalla predisposizione del budget triennale 2019-2021, una lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico, così come suggerito dal Nucleo stesso.

Per quanto concerne gli aspetti del proprio compito concernenti la comparazione dei proventi e dei costi, ai fini del controllo sulla gestione da parte della Corte dei conti, il NdV esprime apprezzamento quindi per il positivo risultato economico di bilancio, anche se ne segnala la straordinarietà e sollecita attenzione alla sua destinazione; per la capacità di autofinanziamento; per la crescente attenzione all'allineamento tra allocazioni di risorse finanziarie e gli obiettivi dell'Ateneo nelle diverse missioni istituzionali; per il mantenimento del trend dei costi operativi nonostante la crescita dei servizi. In particolare, nel 2021 il NdV pone in evidenza un aumento della consistenza del personale tecnico-amministrativo, che riequilibra il calo riscontrato l'anno precedente ma non si allinea ancora alla crescita del personale accademico degli ultimi anni.

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

È da segnalare in particolare l'efficacia - sulla produttività didattica e scientifica - delle politiche e degli investimenti sul diritto allo studio (adozione del nuovo sistema di contribuzione studentesca). Ancora, si citano i supporti in termini di risorse finanziarie e di risorse umane dedicati alla didattica (un manager didattico ogni due corsi di studio di nuova istituzione) e processo di internazionalizzazione (un project manager per ogni corso di studio internazionale), con risultati che evidenziano l'utilità dell'allocazione in progetti sempre più avanzati.

È buona la capacità di attrazione di studenti, anche di provenienza internazionale, e di fondi competitivi per la ricerca, come descritto nelle pagine precedenti. Il NdV rileva (v. §4) che nel 2020/21, nonostante il perdurare della crisi pandemica, l'Alma Mater è stata attiva in vari programmi di mobilità internazionale, fra cui *Erasmus+* per studio e tirocinio e *Overseas*, anche se si è registrato un notevole calo degli studenti partecipanti sia in entrata che in uscita.

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

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

Infine, le modalità di coinvolgimento delle strutture decentrate (Dipartimenti, Scuole, Campus, Centri di ricerca, ecc.) meritano di riaffermare il giudizio positivo del NdV. A partire dal Piano Integrato 2019-21 c'è stato un riferimento esplicito alla Performance Organizzativa dei Dipartimenti, testimoniato dal fatto che il coinvolgimento dei Dipartimenti è stato uno degli aspetti più evidenti nella fase di predisposizione e condivisione del Piano Strategico 2022-27 nel primo semestre del 2022.

APPENDICE

Documento	Periodo di riferimento (più recente)	Eventuale data di Approvazione Consiglio di Amministrazione	Eventuale link
Piano Strategico	Sessennio 2022-2027	28/06/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/piano-strategico
Programmazione Triennale	Triennio 2021-2023	21/06/2021	
Programma triennale dei lavori pubblici	Triennio 2022-2024	09/05/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/programma-triennale-dei-lavori-pubblici-2022-2024
Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi	Biennio 2021-2022	17/12/2020 (aggiornamento 21/12/2021)	https://www.unibo.it/it/ateneo/bandi-di-gara/programma-biennale-2021-2022-delle-acquisizioni-di-beni-e-servizi
Piano Triennale di Fabbisogno del Personale	Triennio 2022-2024	22/02/2022 (inserito nel PIAO il 29/04/2022)	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-2022-2024
Piano di formazione del personale tecnico-amministrativo	Anno 2022	29/04/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-2022-2024
Programmazione offerta formativa	A.A. 2022/23	31/01/2022	https://www.unibo.it/it/didattica/corsi-di-studio
Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale	Anno 2022	21/12/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale	Triennio 2022-2024	21/12/2021	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-previsione
Piano azioni positive	Quadriennio 2022-2025	29/04/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/organizzazione/organ/cug/azioni-positive-del-cug/azioni-positive
Piano triennale di prevenzione della corruzione	Triennio 2022-2024	22/02/2022 (inserito nel PIAO il 29/04/2022)	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-2022-2024
Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio	Anno 2021	29/04/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Bilancio consolidato	Anno 2021	24/10/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio
Relazione sulla performance	Anno 2021	28/06/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/performance/relazione-sulla-performance/relazione-sulla-performance
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Triennio 2022-2024	29/04/2022	https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-e-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-2022-2024

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1 - Riclassificazione per missioni.....	14
Figura 2 - Proventi operativi	15
Figura 3 - Costi operativi	16
Tabella 1 - Conto Economico anno 2021.....	12
Tabella 2 - Stato Patrimoniale al 31/12/2021.....	13
Tabella 3 - Riclassificazione per missioni	14
Tabella 4 - Proventi operativi	15
Tabella 5 - Costi operativi.....	16
Tabella 6 - Costo del personale 2018-2021	17