

# LIBERA UNIVERSITÀ DI BOLZANO

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2024

## INDICE

<b>1</b>	Presentazione .....	3
<b>2</b>	Quadro dell'Ateneo .....	4
<b>3</b>	Il ciclo della performance .....	8
<b>4</b>	Gli obiettivi strategici della struttura 2023-2025 .....	12
<b>5</b>	Gli obiettivi operativi 2024 .....	14
<b>6</b>	Organizzazione e personale .....	20
<b>7</b>	Conclusioni .....	28
<b>8</b>	Allegati.....	29

---

## 1 PRESENTAZIONE

---

La presente relazione rendiconta in merito ai risultati raggiunti rispetto agli obiettivi previsti dal PIAO, sezione performance, recependo nuove attività ed eventuali modifiche degli obiettivi resesi necessari in corso d'anno sempre in coerenza con l'Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano.

La sezione del Piano per il periodo 2023-2025 dedicata alla performance della struttura amministrativa della Libera Università di Bolzano è stata redatta ispirandosi ai dettami del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Il Piano, e con esso l'intero ciclo della programmazione, è supportato da procedure e strumenti in continuo sviluppo e miglioramento. Obiettivo è infatti quello di ricondurre in maniera sistematica e organica tutte le attività amministrative ai fini istituzionali dell'Ateneo: didattica e ricerca.

La programmazione, il monitoraggio, la verifica dei risultati raggiunti ed i relativi scostamenti rappresentano le fasi del ciclo virtuoso che l'Ateneo sta implementando sotto l'attuale Direzione.

Peraltro non sfugge al lettore il significativo investimento in risorse umane al fine di produrre documenti in grado di portare un valore aggiunto all'Ateneo e non solo documenti redatti al fine di rispettare un obbligo di legge.

Il principale obiettivo in campo amministrativo indicato nell'Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano è lo snellimento dei processi amministrativi e la sburocratizzazione delle procedure tramite la digitalizzazione.

Quanto sopra sempre nel rispetto di precetti normativi che talvolta ostacolano più che agevolare l'efficiente ed efficace utilizzo delle risorse, sottraendole alle attività istituzionali per le quali erano originariamente previste.

In questa direzione si è mosso l'intero apparato amministrativo, come risulterà nei capitoli successivi.

---

## 2 QUADRO DELL'ATENEO

---

La Libera Università di Bolzano è stata fondata nel 1997 con una vocazione **internazionale e multilingue** (tedesco, italiano, inglese e ladino).

unibz dispone di cinque Facoltà con un'alta percentuale di docenti e studenti provenienti dall'estero che studiano, insegnano e fanno ricerca nei campi delle scienze economiche, naturali, ingegneristiche, sociali, dell'educazione, del design e delle arti. 4.300 studenti e studentesse sono iscritti a più di 30 corsi di laurea e post-laurea.

L'offerta formativa e i progetti di ricerca sono collegati a reti internazionali e interregionali - ad esempio, nell'ambito dell'Euregio, con le Università di Innsbruck e Trento - e si orientano verso elevati standard qualitativi.

Nel 2024 l'insegnamento e la ricerca erano organizzati all'interno di cinque facoltà e otto centri di competenza:

- Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari
- Facoltà di Design e Arti
- Facoltà di Economia
- Facoltà di Scienze della Formazione
- Facoltà di Ingegneria
- Centro di Competenza per la Sostenibilità economica, ambientale e sociale
- Centro di Competenza per il Management delle Cooperative
- Centro di Competenza Ecosistemi di Innovazione per Contesti montani
- Centro di Competenza per la Salute delle Piante
- Centro di Competenza per Inclusione scolastica
- Centro di Competenza per Lavoro sociale e Politica sociale
- Centro di Competenza Turismo e Mobilità
- Centro internazionale sulle Fermentazioni degli Alimenti

Ciò che distingue unibz da tutte le altre università, in Italia e in Europa, è il **trilinguismo** che abbraccia insegnamento e ricerca. Le tre lingue - italiano, tedesco e inglese - sono usate a lezione, durante le riunioni, i convegni e, in generale, nelle varie manifestazioni. L'università offre il contesto ideale non solo per acquisire conoscenze specifiche nelle discipline previste dai corsi di studio, ma anche per impadronirsi di competenze comunicative essenziali nel mondo del lavoro e nella società globale.

### 2.1 Contesto esterno

---

La **Libera Università di Bolzano** sorge in una delle più attraenti regioni europee, al crocevia tra il mondo economico e culturale tedesco e italiano. Il trilinguismo nella didattica e nella ricerca, l'alto grado di internazionalizzazione e l'eccellente dotazione delle strutture sono le caratteristiche che rendono speciale unibz e che contribuiscono agli ottimi suoi posizionamenti nei *ranking* nazionali e internazionali.

#### unibz nei ranking

Nelle classifiche nazionali, ogni anno unibz raggiunge **le posizioni di punta**. Anche nel 2024, per l'ottavo anno consecutivo, il Censis ha posizionato la Libera Università di Bolzano al **numero uno tra le piccole università non statali** (al di sotto dei 5.000 studenti/studentesse). Anche nei ranking internazionali, l'Ateneo occupa buone posizioni, soprattutto nelle categorie "internazionalizzazione", "soddisfazione degli studenti" e "citazioni".

#### *World University Rankings*

Nei *Times Higher Education World University Rankings*, nell'edizione 2024 unibz si è posizionata nel **gruppo 351-400 su 1.904 università complessive**. Spiccano su tutti i risultati nelle categorie "Citations" (con uno *score* del 85,5 tra le top 300) e "International outlook" (con uno *score* del 78,6 tra le top 300). Tra le 57

università italiane presenti, unibz raggiunge la dodicesima posizione e la prima posizione nella categoria "International outlook". *Nei Small University Rankings 2024* si posiziona al quattordicesimo posto.

#### QS World University Rankings

Nel 2024 unibz è entrata per la terza volta nei *QS World University Rankings 2024* al rango 661-670 tra le 5.000 università analizzate. Si posiziona nei top 250 nella categoria "International Faculty ratio".

#### Censis

Nel 2024 per la settima volta consecutiva unibz si è piazzata **al primo posto** fra i piccoli atenei non statali.

## 2.2 Dati e fatti dell'Ateneo

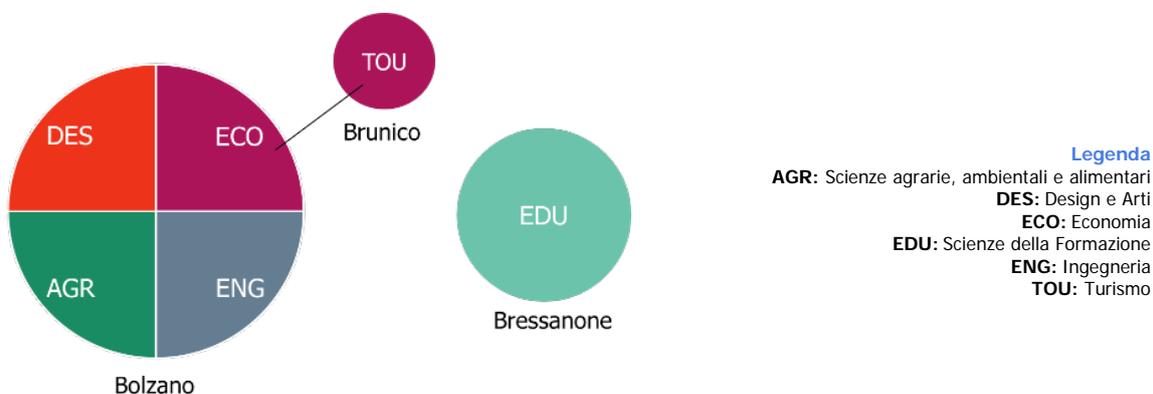
In questa sezione vengono riportati i principali dati d'Ateneo nel campo della didattica, della ricerca e delle risorse umane a fine 2024.

Fonti: Dashboard *Monitoring*, *HRIS*, Segreteria studenti e studentesse

### Ateneo

<b>1997</b>	anno di fondazione
<b>4</b>	lingue di insegnamento (italiano, tedesco, inglese e ladino)
<b>5</b>	facoltà
<b>3</b>	campus
<b>114,6 mio</b>	budget 2024

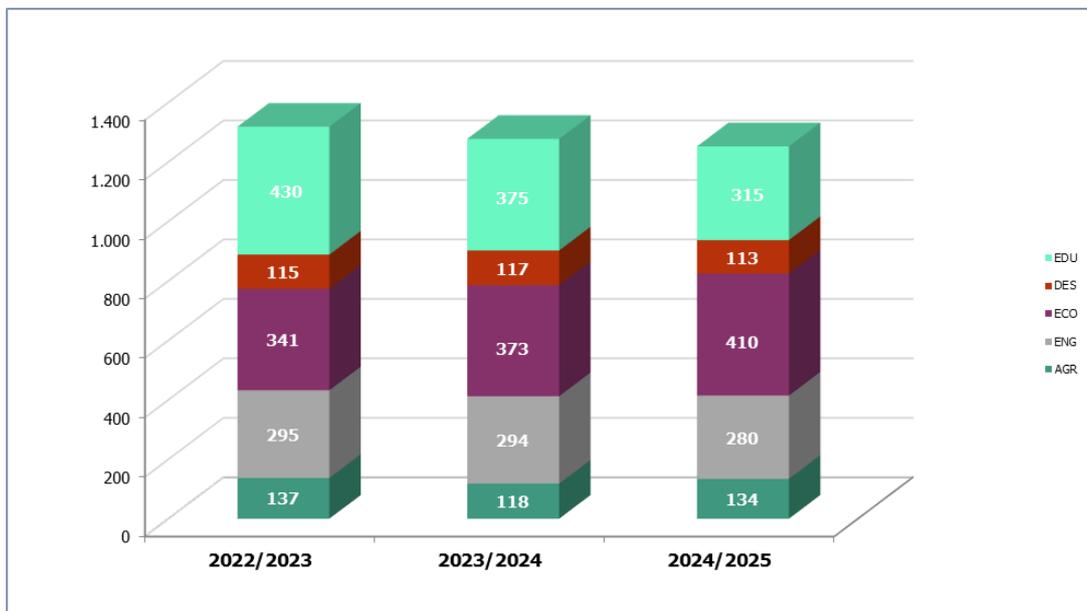
### Le Facoltà per sede



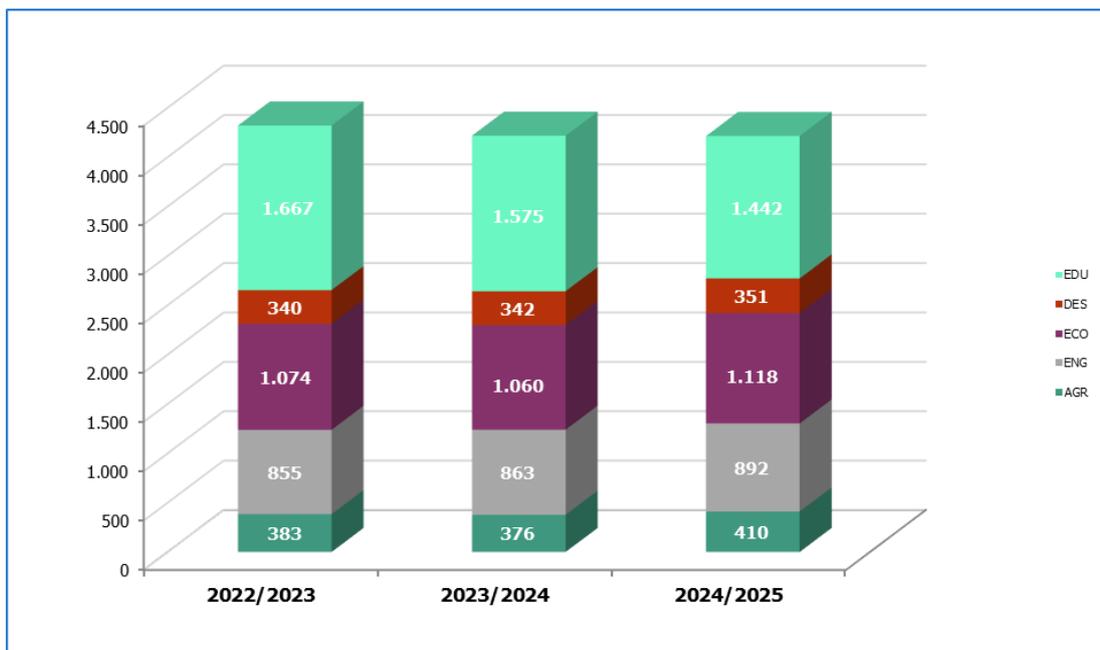
### Didattica (a.a. 2024/2025)

<b>15</b>	corsi di laurea
<b>18</b>	corsi di laurea magistrale
<b>1</b>	corso di laurea magistrale a ciclo unico
<b>10</b>	corsi di dottorato
<b>8</b>	corsi di <i>Lifelong learning</i>
<b>1</b>	Studium Generale

*Sviluppo degli immatricolati e immatricolate nel periodo 2022-2024 per Facoltà*  
 Complessivamente sono 1.252 gli iscritti/le iscritte al primo anno accademico 2024/2025.



*Sviluppo del numero degli iscritti e iscritte nel periodo 2022-2024 per Facoltà*  
 Complessivamente 4.210 iscritti e iscritte (3 iscrizioni doppie).



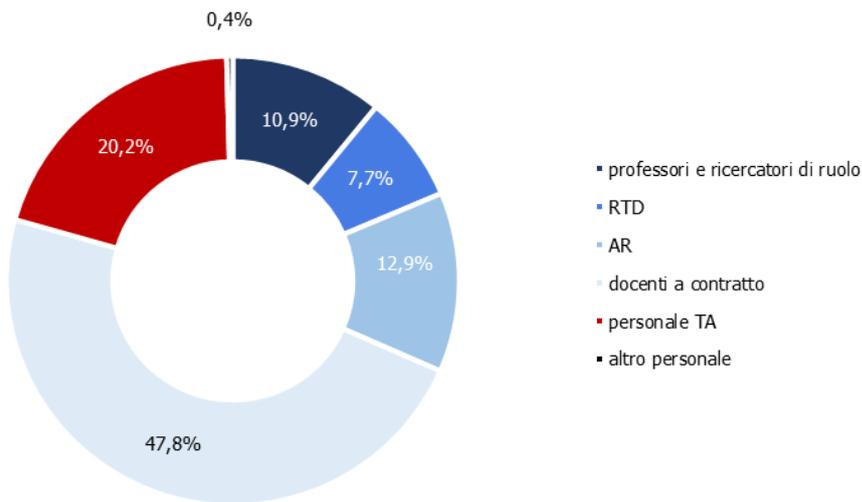
**Ricerca**

**211** assegni di ricerca  
**8** centri di competenza

**Persone**

**4.210** studenti/studentesse  
**838** laureati/laureate (L, LM e PhD)  
**178** personale accademico di ruolo  
**126** ricercatori/ricercatrici a tempo determinato (RTD), di cui 5 finanziati/e con fondi terzi  
**300,98** personale tecnico-amministrativo (in FTE)  
**6,50** personale didattico-scientifico del Centro linguistico (in FTE)

*Ripartizione percentuale del personale appartenente alla comunità universitaria*



Fonte: *Dashboard Monitoring, HRIS*

### 3 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

La convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano individua gli obiettivi di medio periodo in termini di potenziamento dell'offerta formativa, sviluppo dell'attività di ricerca, assunzione di qualificato personale accademico, aumento delle infrastrutture, nonché implementazione della nuova struttura organizzativa e revisione dei processi amministrativi.

Gli obiettivi operativi della struttura amministrativa sono definiti in coerenza allo sviluppo dell'Ateneo e hanno le seguenti caratteristiche:

- essere riconducibili agli obiettivi strategici
- essere misurabili e valutabili

In occasione del processo annuale di *budgeting* e di programmazione delle attività si definiscono tra la Direzione e le singole aree amministrative gli obiettivi operativi.

Nel corso dell'esercizio se ne monitora la fattibilità o la necessità di apportare interventi correttivi, a fine anno si misura il risultato conseguito e si procede con l'erogazione del premio.

Preme sottolineare che un obiettivo non è sempre di facile misurazione. L'aspetto qualitativo di talune attività sposta la verifica circa il loro grado di raggiungimento da un mero indicatore numerico a *report* descrittivi.

#### 3.1 L'albero della performance

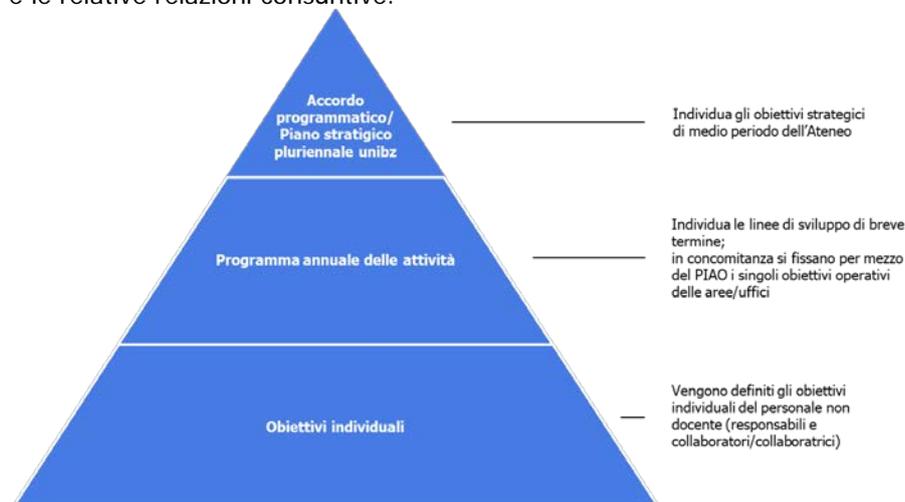
Il sistema di valutazione delle performance amministrative dell'Ateneo è articolato su tre livelli:

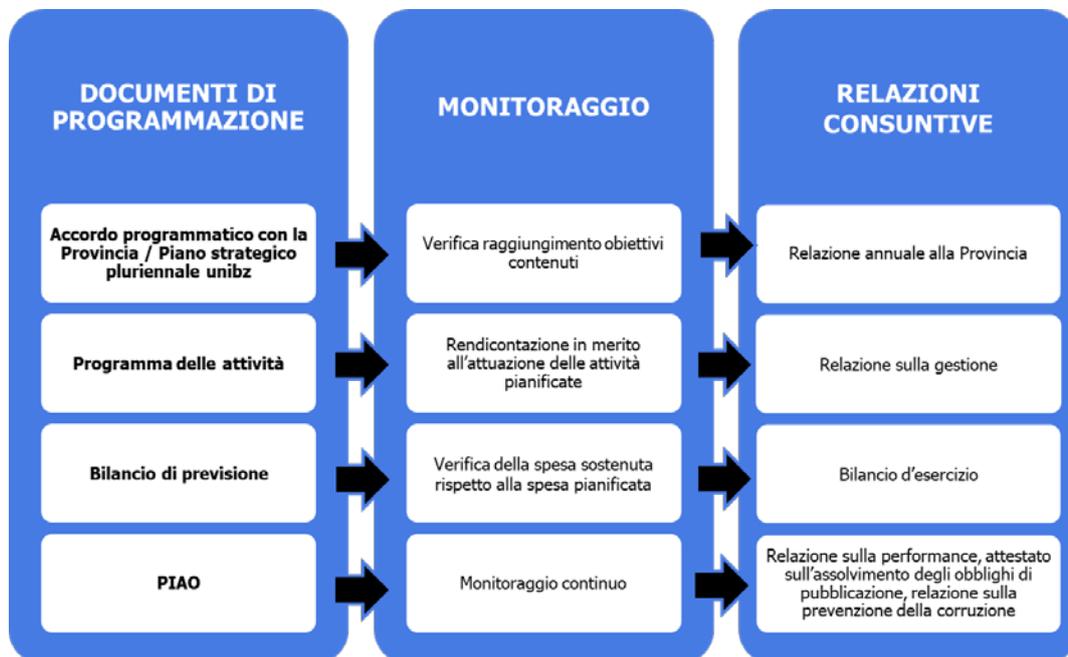
- I° livello: L'Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano individua, nel Piano strategico pluriennale di unibz, gli **obiettivi strategici** di medio periodo della struttura amministrativa, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.
- II° livello: In concomitanza con la definizione del programma annuale delle attività, che individua le linee di sviluppo di breve termine, si fissano per mezzo del PIAO i singoli **obiettivi operativi delle aree/uffici di staff nonché dei singoli servizi**.
- III° livello: Definizione degli **obiettivi individuali** dei/delle singoli responsabili e collaboratori/collaboratrici per mezzo dell'apposito processo interno.

I tre livelli sono tra loro collegati e vengono sviluppati e aggiornati in coerenza l'uno con l'altro.

#### 3.2 Quadro dei principali documenti di programmazione

Il quadro qui di seguito riportato evidenzia i principali documenti di programmazione, l'attività di monitoraggio e le relative relazioni consuntive.





I documenti di programmazione di cui sopra sono reperibili sulla pagina web di unibz al link <https://www.unibz.it/it/legal/amministrazione-trasparente/>.

### 3.3 Procedura

La programmazione annuale delle attività degli uffici amministrativi così come la definizione degli obiettivi individuali sono stati implementati da tempo ai fini di un miglioramento della qualità dei servizi e anche dello sviluppo delle competenze professionali. L'introduzione del ciclo della performance ai sensi del D.Lgs 150/2009 ha sensibilizzato l'Ateneo ad un maggiore allineamento dei processi.

La procedura si articola nelle seguenti 3 fasi:



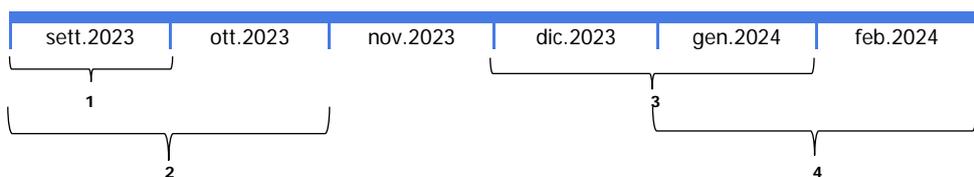
- **Programmazione (settembre–febbraio)**

La programmazione delle attività viene sviluppata nel corso del processo di *budgeting* nell'autunno dell'anno precedente. Nella banca dati *CIS (Controlling Information System)* le unità organizzative individuano le azioni di dettaglio da intraprendere al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici che l'Ateneo si è dato (1). Contemporaneamente, il Direttore che è responsabile

dell'Amministrazione, individua d'intesa con i relativi/le relative responsabili, le priorità dei singoli centri di servizio per l'anno a venire, formalizzandole come obiettivi individuali degli stessi. Analogamente il Direttore formalizza i propri obiettivi con la Presidente (2).

Gli obiettivi così individuati vanno a comporre la sezione Performance e portano all'approvazione da parte del Consiglio dell'Università del PIAO (3). Idealmente il Piano viene approvato contemporaneamente alla programmazione annuale.

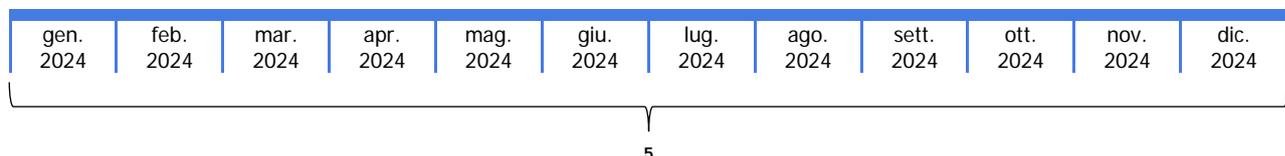
All'inizio dell'anno i vari/le varie responsabili definiscono gli obiettivi individuali con i propri collaboratori/le proprie collaboratrici (4).



▪ **Monitoraggio (gennaio-dicembre)**

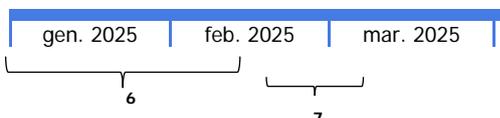
Monitoraggio dell'andamento degli obiettivi ed eventuale sostituzione degli stessi e adeguamento del PIAO/capitolo performance (5).

In particolare, per quanto riguarda il 2024, non si è ritenuto necessario modificare il Piano in quanto eventuali variazioni in corso d'anno erano comunque sempre in linea con gli obiettivi macro e di dettaglio prefissati.



▪ **Valutazione e rendicontazione (gennaio-febbraio)**

A inizio anno si relaziona circa il raggiungimento degli obiettivi individuali e dell'unità organizzativa eventualmente diretta (6) e si porta all'approvazione la relazione sulla performance (7).



L'intero processo viene gestito digitalmente tramite l'applicativo *Goalmanagement*, ad esclusione della definizione/valutazione degli obiettivi individuali del Direttore tutt'ora in forma cartacea.

### 3.4 Criticità del ciclo della performance e azioni migliorative da intraprendere

---

Negli ultimi anni, il ciclo della performance è stato oggetto di continui miglioramenti. Gli obiettivi operativi e individuali dei vari responsabili sono stati definiti in ottobre, in sede di colloquio di budget e programmazione delle attività, e opportunamente associati agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Nell'anno 2024 è stato introdotto un momento di confronto tra i vertici d'Ateneo e delle singole Facoltà al fine di individuare una strategia di sviluppo pluriennale. In quest'ottica nella primavera del 2024 le Facoltà sono state invitate a produrre un documento di pianificazione triennale incentrato sui seguenti aspetti: risorse umane, sviluppo della didattica, della ricerca e della terza missione. A cavallo tra il mese di giugno e luglio hanno avuto luogo gli incontri in occasione dei quali le Facoltà hanno presentato le proprie proposte ai vertici di unibz. Questa attività ha rappresentato un primo passo a favore di un processo strutturato e ricorrente nel tempo al fine di un costante aggiornamento e eventuale revisione delle politiche di sviluppo delle singole strutture accademiche e dell'Ateneo nel suo complesso. Ha inoltre rappresentato una base per il processo di pianificazione annuale. Nel corso dell'anno 2025 si intende verificare l'intero processo di pianificazione strategico e operativo al fine di una ottimizzazione dei documenti di programmazione e sviluppo, anche in coerenza con le linee di indirizzo del processo di valutazione di AVA3.

#### Miglioramento della definizione degli obiettivi e degli indicatori

L'aumento delle conoscenze e competenze in materia ha portato negli ultimi anni a una maggiore sensibilizzazione e dimestichezza nella determinazione di opportuni indicatori e obiettivi. Gli indicatori sono principalmente di tipo qualitativo, in quanto maggiormente adatti a cogliere l'essenza e il valore dei risultati raggiunti, non essendo questi ultimi associabili a valori quantitativi o monetari. Negli ultimi anni ci si è impegnati, sempre maggiormente e ove possibile, a individuare degli indicatori di tipo quantitativo, come ad esempio nel caso del numero delle misure intraprese nell'ambito di un progetto o obiettivo da raggiungere.

#### Sfide

Nonostante i progressi ottenuti nell'allineamento del processo di pianificazione delle attività con la definizione degli obiettivi, resta ancora da implementare il collegamento della valutazione della performance con il bilancio di chiusura. Il motivo principale è legato al fatto che il Contratto collettivo di lavoro per il personale tecnico-amministrativo di unibz prevede che il premio di produzione venga liquidato, previa chiusura e valutazione degli obiettivi, con lo stipendio di marzo. Ne consegue che la rendicontazione della performance debba avvenire entro la fine del mese di febbraio, prima quindi dell'approvazione del bilancio di chiusura dell'Ateneo.

#### Integrazione e gestione dei dati

L'ambizioso progetto pluriennale di integrazione degli applicativi è proseguito nell'anno 2024. Si è lavorato principalmente sul lato della pianificazione, predisponendo un prototipo di un nuovo *tool* per il processo di budget. L'applicativo *CIS* attualmente in uso verrà quindi sostituito da *Dynamics*.

Nel corso del 2024 si è continuato a lavorare intensamente al progetto di *data warehouse*. Si è conclusa la sezione dedicata ai dati relativi alla popolazione studentesca, il cui rilascio è previsto a inizio 2025. Si è analizzata la qualità dei dati trattati eliminando eventuali incoerenze nell'inserimento delle informazioni a sistema. Inoltre questa nuova versione consente di salvare i dati con un riferimento temporale definito, consentendo analisi storiche e di sviluppo fino ad ora non possibili. Il progetto proseguirà nell'anno 2025 dedicandosi ai dati del personale docente e tecnico-amministrativo.

---

## 4 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA STRUTTURA 2023-2025

---

L'Accordo programmatico per il triennio 2023-2025 concordato tra la Provincia Autonoma di Bolzano e unibz è stato approvato nel mese di maggio 2023.

### Orientamento strategico negli anni 2023 –2025

Durante il periodo di validità della Convenzione programmatico-finanziaria 2020-2022, unibz ha effettuato una valutazione dello *status quo* finalizzata alla valutazione specifica delle singole facoltà nell'ambito della ricerca, didattica e terza missione da parte di commissioni di esperte ed esperti appositamente nominate. Inoltre, sono stati analizzati la struttura e i processi amministrativi dell'Università e l'andamento dei costi degli ultimi anni. L'obiettivo di questa valutazione era analizzare la situazione attuale in modo più dettagliato e, ove necessario, avviare misure strategiche per incrementare ulteriormente l'eccellenza nella didattica e nella ricerca e migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'amministrazione di unibz semplificando e accelerando i processi amministrativi e decisionali. Sulla base di un'approfondita *spending review*, sono stati individuati potenziali di risparmio e di rendimento, grazie ai quali dovrebbe essere possibile la necessaria crescita strategica dell'Università, consolidando al contempo i costi.

I risultati della valutazione e della *spending review* costituiscono la base per una costruzione di un profilo più forte e una pianificazione strategica più ampia dell'Università, con particolare attenzione alla competitività internazionale e nazionale nei settori della didattica e della ricerca, nonché alle esigenze del territorio nell'ambito della terza missione.

Sulla base dei risultati di questa valutazione e dei suoi ambiti di intervento, unibz lavorerà in particolare sui seguenti obiettivi nel corso del periodo di validità della presente Convenzione programmatico-finanziaria, per i quali saranno definiti anche *milestones* specifici.

#### Obiettivi primari

- Implementazione dei risultati dell'analisi dello *status quo*
- Semplificazione: implementazione delle analisi precedenti - semplificazione dei processi e delle procedure amministrative e consolidamento dei costi - ulteriore approfondimento dei margini di autonomia attraverso l'analisi delle norme

#### Ambito Didattica

- Aumentare l'attrattiva di unibz
- Ottimizzazione dell'offerta formativa accompagnata da una riduzione dei costi
- Istituzione e sviluppo efficace delle attività accademiche della Facoltà di Ingegneria e della Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari

#### Ambito Ricerca

- Aumento dei fondi terzi acquisiti anche in relazione alle attività di ricerca presso il NOI Techpark di Bolzano e Brunico
- Creazione di sinergie e collaborazioni con aziende e altri istituti di ricerca anche nel campo della ricerca e sviluppo (R&D) e dell'innovazione
- Gestione dei progetti di ricerca per i quali la Provincia garantisce il finanziamento
- Attuazione operativa dei progetti PNRR

#### Altri ambiti

- Terza Missione
- Sostenibilità
- Infrastrutture

### Milestones e indicatori

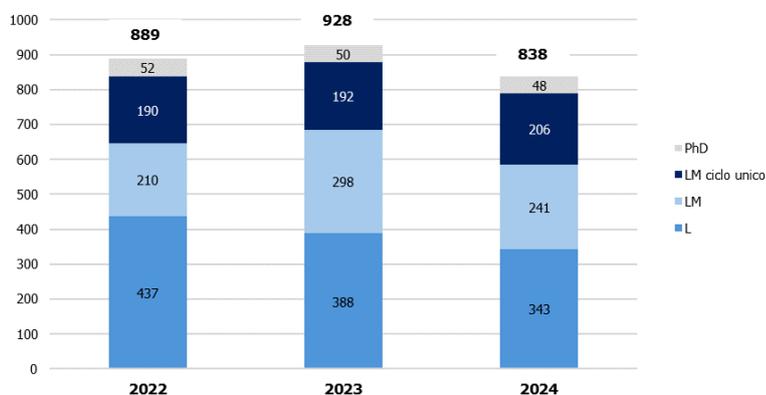
unibz viene valutata nei settori della didattica, ricerca, terza missione e organizzazione tramite *milestones* ed indicatori. Tali strumenti di valutazione sono descritti in dettaglio negli allegati I e II dell'Accordo programmatico, reperibili sul sito unibz al link <https://www.unibz.it/assets/Documents/Amministrazione-Trasparente/Programmabkommen-unibz-2023-25.pdf>.

### Indicatori di valore pubblico

unibz relaziona annualmente alla Provincia Autonoma di Bolzano, principale finanziatore dell'Ateneo, i cosiddetti indicatori di performance. Tenuto conto che gli stessi vengono predisposti unicamente nella seconda metà dell'anno, ad oggi sono disponibili quelli relativi all'anno 2023.

Al fine della presente relazione si ritiene opportuno individuare alcuni indicatori maggiormente rappresentativi rispetto alle finalità del documento in oggetto.

Nell'ambito della didattica viene riportata l'evoluzione del numero dei laureati/delle laureate (L, LM) e dei dottorati/delle dottorate.

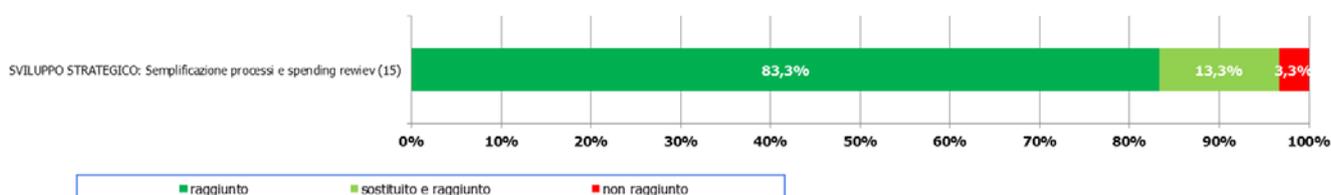


Fonte: *Dashboard studenti* (dati estratti il 19 febbraio 2025)

Per dati significativi ai fini del valore pubblico si rimanda inoltre ai seguenti *link*: [Dati e fatti / Libera Università di Bolzano](#) e [2024-07-18\\_Research-Report\\_2023.pdf](#).

### Grado di raggiungimento dell'obiettivi operativo relativo alla semplificazione dei processi

Qui di seguito viene riprodotta la percentuale di raggiungimento del macro-obiettivo d'Ateneo relativo alla semplificazione dei processi, limitatamente all'attività amministrativa, desunta dagli obiettivi di dettaglio delle singole unità organizzative rappresentati nell'allegato 1.



#### Nota metodologica

Ai fini di una mera rappresentazione grafica, ben consci del limite dal punto di vista metodologico,

- all'obiettivo raggiunto (oppure sostituito e raggiunto) è stato dato un peso pari a 1,
- a quello parzialmente raggiunto, è stato dato un peso in proporzione al grado di raggiungimento (quindi tra 0 a 1) e
- a quello non raggiunto è stato attribuito un punteggio pari 0.

Non si è inoltre valutato il diverso grado di complessità e impegno che un singolo obiettivo richiedeva e pertanto tutti gli obiettivi hanno inciso in ugual misura sulla percentuale di raggiungimento. Eventuali obiettivi condivisi da più unità organizzative sono stati calcolati per ciascuna di queste.

---

## 5 GLI OBIETTIVI OPERATIVI 2024

---

Gli obiettivi degli uffici amministrativi nel 2024 si sono orientati verso i macro-obiettivi strategici dell'Ateneo, come stabilito nell'Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano per gli anni 2023-2025. Si sono inoltre concentrati sui risultati dell'indagine condotta a novembre 2022, volta a valutare la soddisfazione del corpo studentesco e accademico riguardo alla qualità dei servizi amministrativi.

Dal punto di vista delle infrastrutture nel 2024, l'Ateneo ha realizzato numerosi, significativi, progetti. Tra i principali, si annovera il trasferimento della Facoltà di Ingegneria presso il NOI Techpark, completato con successo nonostante alcune sfide come il ritardo nella consegna dell'edificio. Grazie ad un impegno straordinario da parte di tutti i coinvolti, il trasloco è stato completato in tempo per l'inizio del nuovo anno accademico. I locali liberati presso la sede centrale a seguito del trasloco sono stati assegnati alle facoltà e ai servizi con maggiore necessità di spazio, favorendo la crescita e lo sviluppo organico dell'ateneo. Inoltre, alcuni spazi in affitto sono stati restituiti e il *FabLab BITZ* è stato potenziato per sviluppare nuovi progetti di *makerspace*, a vantaggio di studenti/studentesse, scuole e della comunità locale. A causa dell'impossibilità da parte della Provincia di concludere in tempo utile il bando per la mensa universitaria presso il NOI Techpark, si è resa necessaria una soluzione temporanea per il servizio mensa destinato agli studenti/alle studentesse e allo staff di unibz. In risposta, l'Università ha rapidamente organizzato un bando per l'introduzione di un buono digitale per il pranzo, utilizzabile presso gli esercizi convenzionati della zona. La futura mensa unibz sarà inaugurata nel 2025 nell'edificio D2 del NOI Techpark, con una capienza di 230 posti su una superficie di 700 m<sup>2</sup> e la capacità di servire 600 pasti al giorno su tre turni.

Un'altra importante attività tenutasi nel 2024 è stata la pianificazione che condurrà, nel 2025, all'installazione di impianti fotovoltaici sui tetti degli edifici universitari delle sedi di Bolzano e Bressanone, con l'obiettivo futuro di coprire circa il 20% del fabbisogno annuale di energia elettrica dell'Ateneo. Per quanto riguarda la sede di Bressanone è stata condotta un'analisi approfondita del campus per ottimizzare l'utilizzo degli spazi, basandosi sui *feedback* degli studenti/delle studentesse. Tra le misure previste vi sono il miglioramento delle aree esterne, con particolare attenzione alle postazioni sicure per le biciclette, l'installazione di attrezzature per il fitness e la creazione di nuovi *box* per telefonate e riunioni negli spazi comuni dell'edificio principale. A Brunico, tutti gli spazi unibz presso il nuovo NOI Techpark sono stati completamente occupati. Per valorizzare al massimo l'area, è prevista l'organizzazione di eventi universitari e iniziative legate alla Terza Missione.

Oltre alle iniziative legate alla logistica, nel 2024 l'Università ha affrontato numerosi altri progetti di rilevanza strategica: le attività di marketing e comunicazione dell'Ateneo sono state riviste con un focus sulla collaborazione tra le facoltà e i centri di servizio, al fine di sviluppare un piano marketing adattato alle esigenze specifiche delle singole facoltà. È stata inoltre proposta una revisione del Regolamento generale di Ateneo, con modifiche che includono la possibilità per i membri dei collegi di riunirsi online e l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse. La proposta di regolamento verrà discussa nell'ambito del Direttivo universitario nel 2025.

L'analisi dei programmi di studio di dottorato ha portato alla redazione di un rapporto completo che ha identificato punti critici e suggerito miglioramenti all'interno del processo. Per quanto riguarda la procedura di inserimento per professori e ricercatori neoassunti, è stato invece elaborato un piano dettagliato con linee guida specifiche per introdurre i nuovi membri accademici ai sistemi centrali di unibz. Parallelamente è stata sviluppata una proposta per l'introduzione di nuovi collaboratori e collaboratrici che verrà implementata a partire dal 2025.

L'implementazione di una nuova procedura per l'assegnazione di incarichi e consulenze esterne ha reso necessaria una digitalizzazione dell'intero processo e l'uniformazione delle prassi operative in essere presso le facoltà e i vari centri di servizio. Il progetto per le procedure di scarto dei documenti amministrativi ha riguardato la selezione e la distruzione di documenti non più necessari, con particolare *focus* sulle procedure di docenza e sugli esami di profitto.

Per gli studenti lavoratori/le studentesse lavoratrici, è stato istituito un gruppo di lavoro che ha analizzato vari aspetti e formulato una proposta di implementazione per consentire presso l'Ateneo percorsi *part-time*. Nel 2024 è stato approvato il nuovo regolamento e tariffario del Centro linguistico introducendo una quota di

iscrizione per la frequenza dei corsi in “altre lingue” e ottimizzando l’offerta formativa. Infine, è stata redatta una bozza di Regolamento per le borse di ricerca, che sarà discussa e approvata nel 2025.

### **Ottimizzazione dei processi**

Le iniziative di semplificazione hanno mirato a ottimizzare la gestione interna attraverso un approccio integrato. Le attività si sono fondate sull’analisi critica dei risultati della *spending review*, delle indagini sui processi, delle valutazioni delle facoltà, dei *feedback* raccolti tramite un’indagine rivolta al personale accademico e studentesco e delle relazioni del Nucleo di Valutazione.

Per il 2024, sono state stabilite le seguenti priorità di intervento:

- digitalizzazione dei processi amministrativi: il *focus* è stato posto sulla riduzione dei carichi di lavoro manuale grazie all’automatizzazione delle attività ripetitive e all’ottimizzazione dell’uso delle tecnologie esistenti per migliorare l’efficienza e ridurre gli errori umani. Alcuni progetti hanno incluso la digitalizzazione della procedura di assunzione per il Tecnologo A (accademico) e la digitalizzazione della gestione degli incarichi occasionali.
- integrazione delle banche dati interne: si è mirato all’eliminazione dei doppi inserimenti di dati mediante la connessione e l’interoperabilità tra i diversi sistemi gestionali e allo sviluppo di *dashboard* più avanzate e intuitive. Il progetto “data warehouse” per i dati degli studenti/delle studentesse ha rappresentato un elemento chiave per la semplificazione e il miglioramento del lavoro amministrativo e gestionale dei dati degli studenti/delle studentesse all’interno dell’Ateneo;
- analisi dei processi e delle procedure per i dottorati di ricerca e i centri di competenza: sono stati rivisti i flussi operativi per snellire le pratiche burocratiche e migliorare l’esperienza degli/delle utenti. L’analisi dei processi e procedimenti per i dottorati è stata conclusa nel 2024 con una relazione dettagliata, evidenziando le criticità e le possibilità di miglioramento che verranno implementate nel 2025.

Sono state implementate misure correttive per migliorare l’efficacia di processi già esistenti, seguendo un modello basato su responsabilità e autonomia:

- assegnazione di obiettivi mirati ai/responsabili: gli obiettivi, definiti sulla base delle criticità rilevate, sono stati attuati dai singoli responsabili, garantendo una maggiore responsabilizzazione e un monitoraggio più diretto dell’efficacia delle azioni intraprese;
- iniziative autonome degli uffici: è stata data facoltà agli uffici di implementare autonomamente piccole misure di semplificazione con impatto limitato ma significativo. Tali iniziative, pur di scala ridotta, hanno contribuito a migliorare i processi e a favorire un approccio proattivo all’efficienza operativa.

### **Digitalizzazione**

Per quanto riguarda la digitalizzazione, il progetto per l’esecuzione dei lavori di rete, la predisposizione delle attrezzature audio-video e delle postazioni di lavoro per l’Amministrazione ed il personale accademico negli edifici B1, D2, D3 e F1 del NOI Techpark è stato portato a termine con successo garantendo un inizio di semestre senza intoppi. Nel 2024 è stato inoltre implementato con successo un sistema di *coaching* e *tutoring* digitale che ha ottimizzato i processi di *onboarding* e formazione, accelerando l’integrazione di nuovi professori/professoressa, studenti/studentesse e collaboratori/collaboratrici. Le piattaforme di intelligenza artificiale come *MS CoPilot* e *ChatGPT* sono state integrate con successo nei sistemi centrali come ad esempio nel *Goal Management* e nel *Ticketing System*. La certificazione secondo le norme ISO 27001:2022 e ISO 9001 è stata ottenuta con successo, confermando l’alta qualità e la sicurezza dei processi interni. Il sistema di pagamento interno è stato sostituito con soluzioni esterne, semplificando i processi amministrativi e riducendo i costi. Il *test* pilota dell’*ERP* nel modulo finanziario è stato avviato con successo allo scopo di raccogliere esperienze e ottimizzare i processi per una futura, completa, implementazione. Infine, il sistema di stampa di unibz è stato modernizzato con la funzionalità *Follow Me*, migliorando l’efficienza e riducendo il consumo di carta e *toner*.

Schema dei **risultati** degli **obiettivi 2024** della **Direzione**

Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo
<b>Sviluppo strategico</b>	Governance e Statuto	Coordinamento del gruppo di lavoro per la revisione del Regolamento generale di Ateneo

Breve descrizione dell'attività svolta

Il Direttore, alla luce delle proposte del Direttivo universitario relative all'ottimizzazione della gestione delle sedute degli organi universitari, ha coordinato il gruppo di lavoro il quale ha elaborato una bozza di modifiche al Regolamento generale di Ateneo in conformità con l'attuale Statuto di unibz e con la normativa vigente.

Il Regolamento modificato sarà da sottoporre all'approvazione degli organi interni (Senato accademico e Consiglio dell'Università) nonché della Provincia e del Ministero dell'Università e della Ricerca. Le principali modifiche proposte sono:

- tutti i membri dei collegi di Ateneo (anche il CDU) possono riunirsi online;
- viene introdotta la facoltà per il segretario verbalizzante di nominare un sostituto;
- viene introdotto, nel funzionamento degli organi collegiali, l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse (norma assolutamente necessaria per evitare la nullità delle delibere soprattutto quando vi sono interessi personali, del coniuge e dei parenti – già di fatto applicabili ad unibz perché previsti dalla normativa sull'anticorruzione e dal Codice di comportamento unibz), declinando il principio dell'articolo 25 del nostro Codice Etico e di comportamento.

La proposta di Regolamento generale di Ateneo con le modifiche è stata inviata alla Presidente in data 25 novembre 2024.

Indicatore qual	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
	Prima bozza del Regolamento generale rivisto		raggiunto (10/10)	

Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo
<b>Sviluppo strategico</b>	Sostenibilità	Progetto impianti fotovoltaici

Breve descrizione dell'attività svolta

Il progetto di installazione di impianti fotovoltaici sui tetti degli edifici delle sedi universitarie di Bolzano e Bressanone nel 2024 è proseguito.

Quasi contemporaneamente all'approvazione del bilancio di unibz da parte del Consiglio dell'Università, nel dicembre 2023, la Giunta provinciale ha deliberato la fornitura di "elettricità gratuita" alle istituzioni pubbliche. Di conseguenza, il progetto ha dovuto essere rivalutato in termini di utilità, ammortamento, sostenibilità, riduzione di CO2 e grado di autosufficienza. Nonostante il cambiamento delle circostanze, l'attuazione del progetto, a marzo 2024, è stata confermata dal Consiglio dell'Università.

Nei mesi di aprile e maggio sono state definite le condizioni tecniche e a giugno è stata effettuata l'analisi di mercato per poter predisporre la gara d'appalto (progetto esecutivo e direzione lavori).

Il progetto originario di installare un impianto anche sul tetto dell'edificio B5 presso il NOI Techpark ha dovuto essere eliminato dal primo lotto di lavori per motivi tecnici e legali, al fine di non compromettere il calendario generale del progetto. A partire dall'autunno 2024, si è proceduto con la modifica del progetto esecutivo e con l'elaborazione concreta della gara d'appalto. Il progetto esecutivo definitivo è stato poi validato internamente e la gara d'appalto è stata pubblicata a dicembre 2024. Il vincitore della gara d'appalto sarà noto entro febbraio 2025.

Con il proprietario degli edifici (Provincia Autonoma di Bolzano), era stata predisposta una convenzione che è stata infine formalmente convertita in un decreto unilaterale per una concessione gratuita delle aree dei tetti interessati.

Una concessione edilizia da parte del Comune non si è invece resa necessaria. La richiesta di autorizzazione da parte dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile è stata presentata e sarà disponibile in tempo utile per l'inizio dei lavori. Gli impianti, per un totale di 3.200 m<sup>2</sup> per le sedi di Bolzano e Bressanone, dovrebbero essere completati e messi in funzione entro il 2025. Essi copriranno circa il 20% del fabbisogno annuale di energia elettrica.

Indicatore qual	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
	Gara d'appalto per i lavori pubblicato		raggiunto (15/15)	

**Linea** → **Obiettivo strategico** → **Obiettivo operativo**

**Sviluppo strategico**                      Semplificazione processi e *spending review*                      Semplificazione dei processi

Breve descrizione dell'attività svolta

Come previsto dall'Accordo programmatico 2023-2025, nel 2024 il Direttore ha curato e avviato il riesame dei rapporti finali sull'analisi dei processi, sulla *spending review*, sulla valutazione delle Facoltà e sull'indagine dei centri di servizio. Sulla base di tali documenti è stato elaborato un catalogo di misure per la semplificazione e lo snellimento dei processi per gli anni 2024 e 2025. I risultati per l'anno 2024 e il loro percorso di implementazione sono stati riassunti all'interno di una relazione.

Le principali iniziative scaturite dai rapporti esaminati hanno riguardato la digitalizzazione dei processi amministrativi, l'armonizzazione delle banche dati interne e l'analisi e l'ottimizzazione dei processi legati ai dottorati di ricerca. Sono state altresì attuate misure correttive per migliorare i processi esistenti, aumentandone in modo significativo sia l'efficienza che la trasparenza. Tra i progetti più importanti figurano: la digitalizzazione del processo di assunzione dei Tecnologi A, la digitalizzazione della gestione delle collaborazioni occasionali, l'integrazione degli studenti di dottorato nel sistema informativo dell'Università, il progetto di *data warehouse*, l'ampliamento del registro digitale del corpo docente e l'introduzione e la formazione in merito alle piattaforme di IA.

Inoltre, è stato elaborato un piano che consente la presentazione di proposte di ottimizzazione da parte del personale amministrativo, accademico e del corpo studentesco. Se il Direttivo si esprimerà in maniera favorevole nei confronti della proposta, si potrà incaricare l'ICT di informatizzare l'intero ciclo di vita delle proposte di miglioramento (a partire dalla presentazione, dalla valutazione fino ad arrivare alla loro implementazione ed al *feedback*).

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Consegna del catalogo di misure Elaborazione di una proposta per un sistema che consenta la presentazione di proposte di ottimizzazione da parte di collaboratori e collaboratrici dell'accademia e dell'amministrazione		raggiunto (20/20) 

**Linea** → **Obiettivo strategico** → **Obiettivo operativo**

**Sviluppo strategico**                      Incremento attrattività                      Revisione dell'ambito marketing e comunicazione

Breve descrizione dell'attività svolta

Le attività di marketing sono state ridefinite e realizzate in stretta collaborazione tra la componente accademica e quella amministrativa. Sotto il coordinamento del Direttore, le Facoltà e i Centri di servizio hanno potuto integrare con successo le loro esigenze nella pianificazione strategica. Tale cooperazione ha permesso di sviluppare un piano marketing adattato alle esigenze specifiche delle Facoltà. Ciò è stato possibile anche grazie alla disponibilità di un budget extra specifico per le Facoltà, che è stato pensato per adottare misure aggiuntive nell'ambito del marketing.

Un progetto fondamentale è stato ed è tuttora la continua revisione delle pagine web, realizzata in stretta collaborazione con gli *stakeholder* accademici e con il prezioso supporto di ICT. L'obiettivo è stato quello di migliorare sia la facilità d'uso che l'immagine pubblica dell'Università verso l'esterno, in particolare nel settore della ricerca. È stato inoltre sviluppato anche l'*unibz magazine*, creato dall'Ufficio stampa con il supporto del *web team*.

Misure attuate nel 2024:

- promozione della cooperazione: è stata intensificata la collaborazione tra le facoltà e i centri di servizio coinvolti. Ciò ha permesso di integrare con successo le proposte delle Facoltà nella pianificazione strategica;
- gruppi di lavoro per le pagine web: per ciascuna Facoltà sono stati istituiti piccoli gruppi di lavoro allo scopo di poter trattare, in collaborazione con il *web team*, i singoli contenuti in modo specifico;
- adeguamento piano marketing e piano comunicazione: il piano marketing è stato rielaborato al fine di potenziare la presenza di unibz sul mercato universitario nazionale e internazionale. È stato inoltre elaborato un piano comunicazione 24/25, che prevede lo sviluppo di partnership e nuove iniziative di divulgazione scientifica.

Tali misure hanno consentito di sviluppare efficacemente le attività di marketing, adattandole alle crescenti esigenze, in particolare nell'ambito del marketing digitale. A supporto del responsabile marketing è stata assunta una nuova risorsa dedicata specificamente alla gestione delle campagne digitali e del *content management*.

Da segnalare è in particolare la maggiore visibilità ottenuta sui media dalla Facoltà di Ingegneria. Tra gli altri successi si annoverano l'ampliamento della sezione dedicata alla ricerca sulle pagine web, l'introduzione di un nuovo canale per gli eventi (per tutte le facoltà e i centri di competenza), l'aggiornamento delle pagine web dei corsi di laurea e la realizzazione di un *Open Day* di Facoltà.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Piani di comunicazione e marketing presentati		raggiunto (10/10)



**Linea** → **Obiettivo strategico** → **Obiettivo operativo**

**Organizzazione**

Realizzazione di nuove strutture

Trasferimento della Facoltà di Ingegneria nel *NOI Techpark* e creazione di nuovi servizi in loco

Breve descrizione dell'attività svolta

Il trasferimento della Facoltà di Ingegneria nella nuova sede presso l'edificio a 6 piani B1 del NOI Techpark è stato coordinato con successo, consentendo alla Facoltà di iniziare le sue attività presso la nuova sede con l'avvio dell'anno accademico 2024/2025. Il Facility Management ha seguito l'implementazione di tutti i passi necessari per il trasferimento degli uffici, il coordinatore dei laboratori ha invece svolto il ruolo di *project manager* per il trasferimento dei laboratori. Fin dall'inizio dei lavori, unibz ha seguito da vicino la NOI Spa e le imprese di costruzione con cadenza settimanale.

Nell'ambito del coordinamento del progetto, il Direttore ha dovuto gestire numerose situazioni impreviste, tra cui:

- il ritardo nella consegna dell'edificio, avvenuta a metà settembre anziché a luglio, che ha reso necessario riprogrammare il trasloco in tempi strettissimi per consentire l'avvio delle attività accademiche con l'inizio del semestre;
- il ritardo nella pubblicazione del bando per individuare il gestore della mensa universitaria presso il NOI (nonostante i lavori della mensa fossero conclusi) da parte della Ripartizione Diritto allo studio della Provincia che ha fatto sì che il Direttore abbia dovuto trovare una soluzione provvisoria, con uno sforzo organizzativo non indifferente, tramite la distribuzione di buoni pasto elettronici che saranno nuovamente ritirati all'apertura della mensa nel marzo 2025;
- lavori di costruzione ancora in corso durante un periodo di piena attività didattica (lavori al VI piano, al parcheggio sotterraneo e alle aree esterne);
- attività di *lobbying* presso le aziende di trasporto al fine di ottenere il potenziamento dei servizi di trasporto pubblico locale tra il centro e il NOI Techpark;
- la revisione dei contratti e il rimborso dei costi conseguenti alla consegna incompleta dell'edificio, dovuta a una serie di mancanze documentate.

Il completamento della fase 1 del progetto (trasloco NOI) è avvenuto con la consegna del parcheggio sotterraneo, completato poco prima di Natale. L'edificio è pienamente operativo ed eventuali mancanze sono state ampiamente colmate.

Oltre al trasloco vero e proprio, il Direttore si è occupato anche di coordinare l'offerta di servizi da parte dei vari uffici presso la nuova sede e di gestire la comunicazione nell'ambito di innumerevoli incontri con il Direttivo universitario, con la NOI Spa, con i centri di servizio e le Facoltà coinvolte.

Non da ultimo, nell'ambito del progetto si è dovuto pensare anche ad adeguare e trovare una nuova destinazione d'uso agli spazi che, in seguito al trasloco, si sono liberati presso la sede centrale (trasloco fase 2). La proposta per un nuovo utilizzo degli spazi è stata presentata ed approvata dal Direttivo universitario.

Questo progetto di grande rilievo ha contribuito ulteriormente alla crescita di unibz, generando anche un significativo impatto in termini di marketing, grazie alla vasta risonanza ottenuta sulla stampa.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Trasloco avvenuto e piena operatività della facoltà in loco		raggiunto (30/30)



Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo
<b>Organizzazione</b>	Misure nell'ambito del personale	Creazione della posizione di Vicedirettore/Vicedirettrice

Breve descrizione dell'attività svolta

In data 2 febbraio 2024 è stato pubblicato il bando per l'assunzione di un Vice-Direttore/Vice-Direttrice, si trattava di un contratto di lavoro a tempo indeterminato in qualità di esperto amministrativo con funzione di responsabile come da contratto collettivo unibz e con incarico a tempo determinato in qualità di Vice-Direttore della durata di 5 anni. La Commissione di selezione si è riunita per la prima volta l'8 febbraio 2024 ed ha provveduto a selezionare i candidati rispettivamente in data 8 aprile 2024, 29 luglio 2024, 30 luglio 2024 e 9 agosto 2024.

A seguito di alcune criticità, è stato deciso di annullare il bando e revocare l'intera procedura.

Nel 2025 unibz intende introdurre la figura dei dirigenti tramite stipula di un contratto collettivo *ad hoc* e modifica dell'organigramma unibz. Il/la futuro/a Vice-Direttore/Vice-Direttrice sarà selezionato/a tra le figure di dirigenti instauratesi presso l'Ateneo.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Mansionario del Vicedirettore/della Vicedirettrice		raggiunto (15/15)



**% raggiungimento obiettivi**



Una raffigurazione schematica dei risultati degli obiettivi dell'Amministrazione relativi alla semplificazione dei processi è reperibile nell'allegato 1.

---

## 6 ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

---

In questa sezione si fa riferimento al personale **tecnico-amministrativo** di unibz, il cui rapporto di lavoro è regolamentato da apposito Contratto collettivo che ha come riferimento il CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'inquadramento e la mobilità del personale sono disciplinati nell'Allegato A del Contratto in oggetto.

### 6.1 Modello organizzativo

---

Il modello organizzativo di unibz, approvato dal Consiglio dell'Università il 19 aprile 2013, è stato successivamente aggiornato il 16 dicembre 2022 in seguito alla riorganizzazione di due Facoltà. La struttura attuale è la seguente:

#### Organi

##### Organi di governo dell'Università

- Presidente
- Rettore
- Direttore
- Consiglio dell'Università
- Senato accademico

##### Organi centrali dell'Ateneo

- Commissione di ricerca
- Commissione per gli studi
- Presidio di qualità

##### Organi delle Facoltà

- Presidi e Consiglio delle Facoltà
- Consigli dei corsi di studio

##### Altri organi

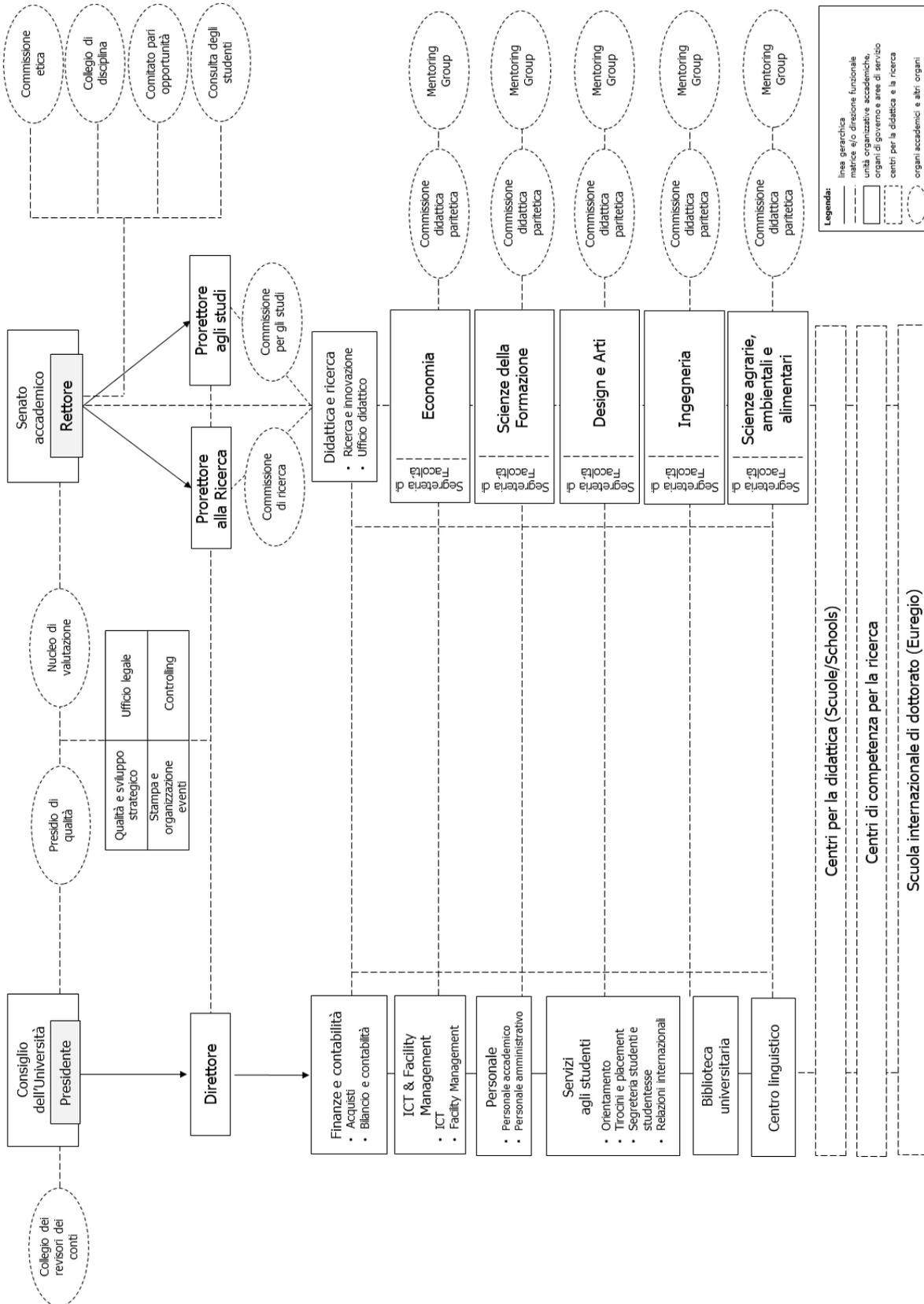
- Collegio dei revisori dei conti
- Nucleo di valutazione
- Collegio di disciplina
- Commissione etica
- Comitato etico della ricerca
- Consulta degli studenti
- Comitato per le pari opportunità
- Consigliere di fiducia

#### Amministrazione

Sono operative, oltre alle segreterie di Presidenza, Rettorato e Direzione, le seguenti unità organizzative:

- **4 uffici di staff**: Qualità e sviluppo strategico, Stampa e organizzazione eventi, Legale, Controlling
- **5 aree**: Finanze e contabilità, ICT & Facility Management, Personale, Servizi agli studenti, Didattica e ricerca
- **Biblioteca universitaria** e **Centro linguistico**
- **5 Segreterie di Facoltà**: Economia, Scienze della Formazione, Design e Arti, Ingegneria e Scienze agrarie, ambientali e alimentari
- **Segreterie dei Centri di competenza**

I dettagli relativi alle competenze e la composizione degli organi nonché le attività degli uffici amministrativi e i rispettivi nominativi dei collaboratori/delle collaboratrici sono reperibili sul sito web di unibz al *link* <https://www.unibz.it/it/home/organisation/>.



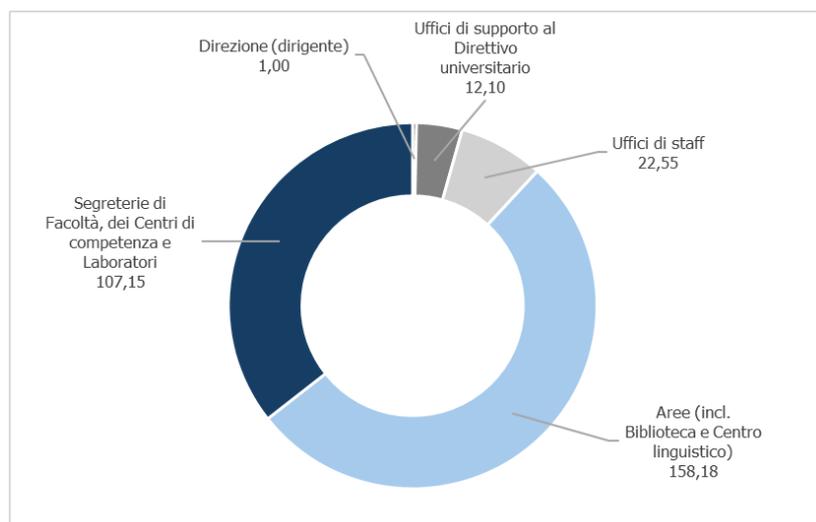
Nelle due tabelle successive si riportano i dati dimensionali del **personale tecnico-amministrativo** in servizio al 31 dicembre 2024.

*per area/ufficio di staff*

	Collaboratori/collaboratrici	
	n° persone	FTE
Direzione (Dirigente)	1	1,00
Uffici di supporto al Direttivo universitario	13	12,10
Uffici di staff	26	22,55
Aree (incl. Biblioteca e Centro lingusitico)	172	158,18
Segreterie di Facoltà, dei Centri di Competenza e Laboratori	117	107,15
<b>TOTALE</b>	<b>329</b>	<b>300,98</b>

di cui componente femminile: **62,31%**

Fonte: Ufficio personale amministrativo

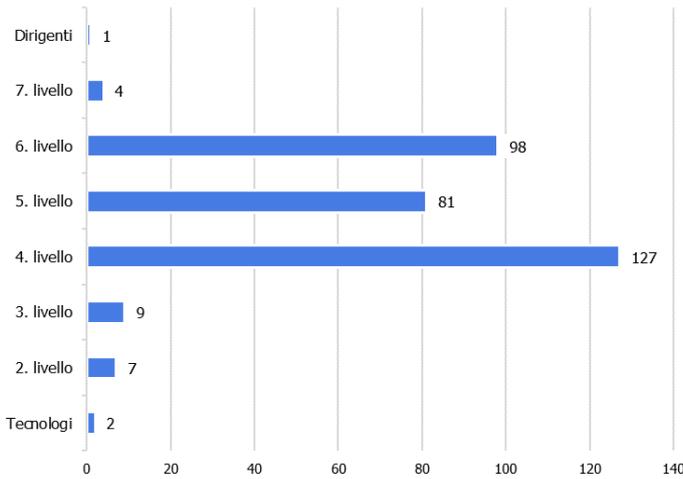


*per inquadramento* (come da contratto collettivo unibz)

Inquadramento	Direzione e supp. vertici	Uffici staff	Aree	Segreterie di Facoltà/Laboratori	unibz
Dirigenti	1				1
7. livello	2	1	1		4
6. livello	6	13	59	20	98
5. livello	5	6	50	20	81
4. livello		6	45	76	127
3. livello			8	1	9
2. livello			7		7
<b>Subtotale</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>170</b>	<b>117</b>	<b>327</b>
Tecnologi			2		2
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>172</b>	<b>117</b>	<b>329</b>

Fonte: Ufficio personale amministrativo

*Il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2024 per inquadramento*



Fonte: Ufficio personale amministrativo

## 6.2 Reclutamento del personale

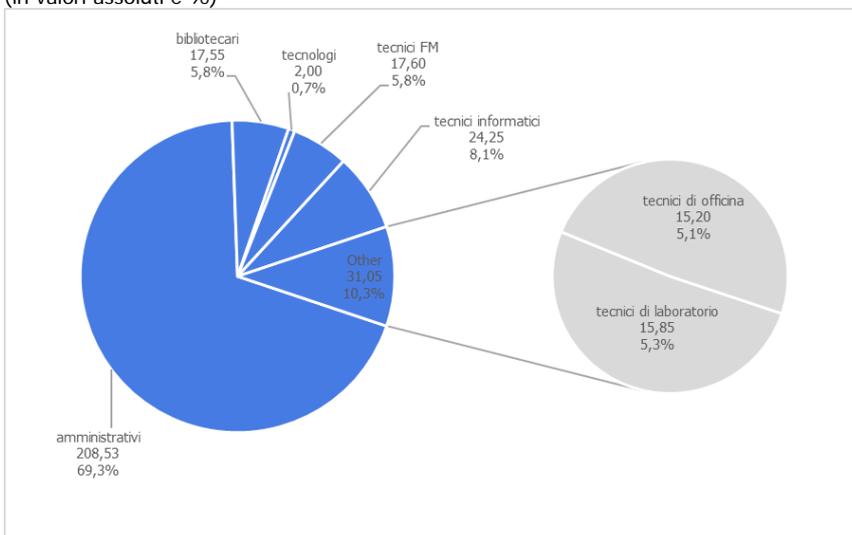
Il piano delle assunzioni del personale tecnico-amministrativo di unibz viene definito in sede di programmazione annuale. Il dettaglio è contenuto nel programma delle attività per l'anno 2024, approvato dal Consiglio dell'Università con delibera 165 del 15 dicembre 2023. Principalmente si tratta di risorse per rafforzare i servizi presso il NOI Techpark (Laboratori e Segreteria della Facoltà di Ingegneria, Facility Management e Segreteria studenti/studentesse), le Segreterie delle Facoltà di Economia e Scienze della Formazione, il Servizio Ricerca e innovazione, l'Ufficio Stampa e organizzazione eventi nonché il Servizio Orientamento e Marketing.

unibz ha bandito in modo mirato specifici profili, indicando nei requisiti di accesso le esperienze e competenze richieste al fine di reclutare personale già specializzato e qualificato per lo svolgimento delle attività ritenute maggiormente strategiche per l'Ateneo.

Per quanto riguarda l'anno 2024 si registra una crescita pari al 4,7%.

Al fine di fornire un quadro completo della situazione del personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2024 e della sua composizione, segue una rappresentazione grafica per profilo professionale.

(in valori assoluti e %)



Per quanto concerne la **formazione** del personale tecnico-amministrativo, unibz offre centralmente un programma formativo volto allo sviluppo di conoscenze tecniche, di competenze trasversali e manageriali nonché corsi nell'ambito della gestione del tempo/del lavoro e del *teambuilding*.

I vari centri di servizio dispongono inoltre di un budget annuale per la formazione specifica, volta a rafforzare e/o approfondire le competenze dei collaboratori/delle collaboratrici in ambiti mirati, al fine di poter conseguire gli obiettivi individuali definiti annualmente con il/la proprio responsabile.

#### Principali corsi/workshop del 2024

Relatore/Relatrice Istituto di formazione	Corso
Udo Seibstock	"Leadership circle"
Ute Andergassen (unibz)	Il regolamento UE 679/2016 – GDPR
Michael Perathoner, Ingvild Unterpertinger e S.Bonatta (unibz)	"Elektronische Signaturen"
Ingvild Unterpertinger (unibz)	"Aktenbildung in Archiflow"
Alessio Ubaldi	Formazione in materia di etica pubblica, anticorruzione e trasparenza
Daniele Salghetti Drioli, Sophia Bonatta (unibz)	L'attribuzione di incarichi a professionisti/e esterne/e da parte di unibz
Vera Gheno	Immaginare future con le parole: Il linguaggio di genere
Nicola Pifferi, Sarah Marotta (unibz), Mecky McNeil	"Student Mental Health awareness and support"
Ernesto Belisario (LineATENEI)	Intelligenza artificiale e amministrazione pubblica
Giovanni Bianco (LineATENEI)	Sh@rePro – Il Piano triennale tra noi - Come gli Atenei stanno affrontando tra contenuti e processo da seguire
Gianni Penzo Doria (LineATENEI)	Poteri di firma, deleghe e redazione dei provvedimenti amministrativi
Luca Attias, Maurizio Piacitelli, Rosamaria Bertè, Giulio Salierno, Dario Piermarini, Azzurra Landi (LineATENEI)	L'intelligenza artificiale nella PA: studi e casi concreti
Giovanni Bianco (LineATENEI)	Sh@rePro – l'IT tra noi - Le esperienze degli Atenei nel processo degli acquisti digitali e delle valutazioni delle competenze informatiche
Giovanni Manca (LineATENEI)	eIDAS 2.0 – Pregi, difetti e criticità del nuovo regolamento europeo su identità digitale e servizi fiduciari
Giovanni Bianco, Carlo Chiurco, Valentina Buccarelli Feldt (LineATENEI)	Sh@rePro – L'AI tra noi - Tra etica, amministrazione e ricerca a seguito dell'AI ACT
Luigi Foglia (LineATENEI)	La conservazione dei documenti in Italia e i nuovi servizi fiduciari UE di E-Archiving
Sarah Ungaro (LineATENEI)	L'approccio europeo alla condivisione dei dati
ASSORUP	Assorup 2024 Congresso Nazionale
LineATENEI	Convegno Punto delibere Venezia (online)
Stefano Toschei; ITA	Il reclutamento di docenti e ricercatori universitari alla luce del D.L. 36/2022
Cà Foscari	L'acquisto di beni e servizi nel MEPA: la nuova piattaforma (online)
Vari	Conferenza Archivi università italiane
Carmine Podda (PAcademy)	L'attribuzione di incarichi a professionisti esterni da parte degli enti pubblici: inquadramento normativo, adempimenti amministrativi, laboratorio didattico
Michele Bertani (LineATENEI)	Riforma delle classi e SUA-CdS: un'alleanza per la didattica
Fabio Venanzi (Venanzi & Associati)	La denuncia dei periodi fino al 31 dicembre 2004 tramite la Listapospa
Marco Magrini (ITA)	Acquisti su internet della PA, giustificativi fiscali e strumenti di pagamento

Relatore/Relatrice Istituto di formazione	Corso
Francesco Modafferi, Giovanni Guerra (ITA)	Formazione di base sulla protezione dei dati personali ( <i>privacy</i> )
Giuseppe Vaciago e Antonio Perrini (LineATENEI)	La <i>Privacy</i> negli Atenei: Segreterie Studenti, Area Risorse Umane, Dipartimenti, ecc.
Stefano Toschei (ITA)	Come redigere la motivazione per rendere l'atto amministrativo "inattaccabile"
Mariastefania De Rosa (ITA)	Corso intensivo per adempiere gli obblighi anticorruzione e trasparenza
Diana Mastrilli (PAcademy)	Tecniche di redazione degli atti amministrativi
Stefano Bianchini (Centro Studi Amministrativi Alta Padovana)	La disciplina dell'anticorruzione alla luce delle più recenti novità
Francesco Paparella (Centro Studi Amministrativi Alta Padovana)	La sottoscrizione dei contratti con firma elettronica nella Pubblica Amministrazione

Il **monitoraggio** della formazione del personale amministrativo di unibz è fondamentale per garantire l'efficacia dei programmi formativi. Durante il colloquio annuale di definizione degli obiettivi con il proprio responsabile, vengono identificati anche i corsi necessari per il raggiungimento degli stessi. Il fabbisogno formativo dei diversi centri di servizio viene comunicato all'Ufficio Personale amministrativo, che elabora una proposta di programma formativo interno, successivamente approvata dalla Direzione. Dopo ogni corso, viene raccolto il *feedback* dei/delle partecipanti tramite un sondaggio, al fine di valutare la qualità della formazione e il livello di soddisfazione. Questo processo di monitoraggio continuo assicura che i programmi formativi siano costantemente migliorati e adattati alle esigenze del personale, contribuendo così alla qualificazione e specializzazione continua del personale amministrativo.

### 6.3 Conciliazione vita privata e lavoro

unibz ha adottato l'audit "famigliaelavoro" al fine di rendere il lavoro in ateneo più *family-friendly*. L'offerta ai/alle dipendenti di un ambiente di lavoro gratificante per mezzo di diverse misure – come ad esempio l'orario flessibile, il congedo di maternità individuale e/o le settimane di assistenza bambini nel *KidSpace* – sono sempre state avvertite come una necessità.

La certificazione, ottenuta a novembre del 2021, prevede un programma di ulteriori azioni di miglioramento che vanno dai servizi per una maggiore conciliazione tra vita privata e lavoro, all'adeguamento della disciplina degli straordinari, fino al miglioramento della qualità dei processi e della comunicazione interna. Grazie ad un percorso di miglioramento continuo, unibz si pone l'obiettivo di mantenere la certificazione anche negli anni a venire.

In particolare, è stato istituito lo sportello d'ascolto per il benessere nel posto di lavoro, un servizio gratuito per il personale di unibz che vive situazioni di disagio lavorativo e introdotti gli eventi *Community and Family get together*, occasioni per stare insieme in un contesto di relazionarsi senza le urgenze quotidiane legate al lavoro.

Inoltre, nel 2024 sono state attuate le seguenti misure per rafforzare la conciliazione di vita privata e lavoro ed è iniziata la programmazione del processo del reaudit:

- Elaborazione di un concetto di *onboarding* (attuazione nel 2025)
- Organizzazione di corsi interni di Pilates durante la pausa pranzo
- Fondazione dell'associazione ricreativa *UNICRAL – FREIZEITCLUB BOZEN*
- Realizzazione di un sondaggio sul tema dell'assistenza dei bambini fino ai 3 anni d'età e analisi di fattibilità per l'istituzione di un asilo nido interno o interaziendale
- Introduzione di una seconda assegnazione del contributo per l'asilo nido/ *Tagesmutter* (assegnazione dei fondi residui) in estate
- Introduzione di novità nelle settimane di assistenza estiva a Bolzano e Bressanone (offerta di 8 settimane a un prezzo vantaggioso per i dipendenti unibz) e, dal 2025, possibilità di utilizzare l'assistenza estiva di *Casa Bimbo* nel NOI Techpark di Bolzano a un prezzo vantaggioso per unibz

- Progetto pilota relativo all'assegnazione di un contributo per la frequenza di centri estivi per l'infanzia (figli del personale con sede di lavoro a Brunico)
- Organizzazione di webinar sul tema della conciliazione tra vita privata e lavoro sui temi: "Quanta prestazione serve al mio bambino?", "Sviluppo del potenziale invece di pressione delle prestazioni", "Violenza in rete - Hate Speech, Fake News, Cyberbullismo", "Pubertà – La normale follia", "Bisogno di assistenza: Come prepararsi? Cosa fare?", corso di autodifesa (sedi di Bolzano e Bressanone)

## 6.4 Lavoro agile

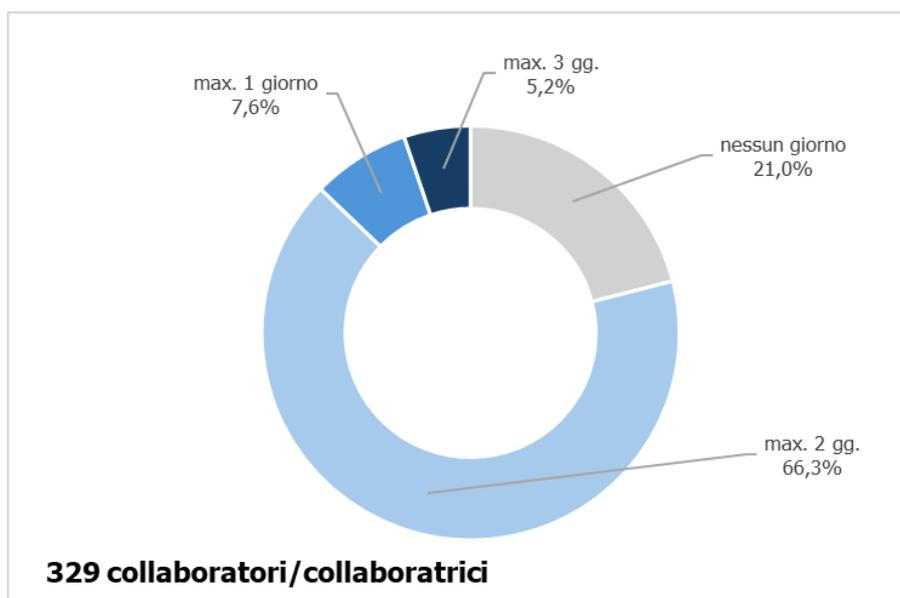
L'articolo 9 del Contratto collettivo di lavoro del personale tecnico-amministrativo di unibz prevede lo smart working quale strumento aggiuntivo al telelavoro per agevolare la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro dei/delle dipendenti e al fine di promuovere il benessere lavorativo.

Il lavoro agile ha avuto una fortissima espansione durante il periodo più acuto dell'emergenza pandemica *Covid-19* ed è stato disciplinato in data 1° ottobre 2020 con un primo apposito Regolamento, successivamente rinnovato in data 1° luglio 2023. Il nuovo Regolamento contiene interessanti integrazioni che consentono un utilizzo più flessibile del lavoro agile: dalla possibilità di fruire consecutivamente di più giornate di smart working su base mensile, al riconoscimento di giorni di smart working in più per chi soffre di malattie croniche debilitanti, fino all'uso dello smart working al posto dei permessi non retribuiti per la malattia dei figli.

In generale si può dire che l'introduzione dello smart working in unibz abbia rappresentato un nuovo approccio culturale e organizzativo al lavoro al fine di una maggiore flessibilità, autonomia e responsabilizzazione rispetto ai risultati, supportando inoltre maggiormente la conciliazione tra lavoro e vita privata. Per venire incontro ai collaboratori/alle collaboratrici in questa fase di cambiamento culturale nell'approccio al lavoro, l'Ufficio personale amministrativo ha organizzato diversi corsi di formazione mirati.

Le giornate in cui è possibile lavorare in smart working nell'arco della settimana variano tra 1 e massimo 3 giorni, tenuto conto del profilo professionale dei collaboratori/delle collaboratrici e delle attività da loro svolte. Il numero delle giornate effettivamente concesse, vengono indicate nei relativi accordi individuali. Tali giornate possono essere gestite in modo flessibile e variare quindi in base alle esigenze del collaboratore/della collaboratrice e unibz.

Di seguito le giornate di smart working concesse al personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2024



Fonte: Ufficio personale amministrativo

Nell'ambito delle attività di monitoraggio sullo smart working prescritte dalla normativa nazionale, una prima indagine è stata fatta alla fine del 2021 con esiti in generale più che positivi. In particolare, per quanto riguarda la qualità del lavoro svolto in modalità smart working nonché la pianificazione e gestione del tempo, la valutazione risulta uguale se non migliore rispetto al lavoro in ufficio.

Il secondo sondaggio è stato condotto nella primavera del 2023 e si è concentrato principalmente sugli aspetti tecnico-organizzativi dello smart working. Il questionario sottoposto ai collaboratori/alle collaboratrici mirava a fornire una valutazione soggettiva della qualità del lavoro svolto in remoto sino ad allora, con un'analisi dei principali indicatori di impatto sui costi (riduzione del ricorso alla malattia, ridotto utilizzo dei buoni pasto e sostenibilità derivante dalla minore mobilità). Dagli esiti del secondo questionario, al quale ha aderito ca. il 60% dei/delle dipendenti, risulta che il personale considera oramai lo smart working uno strumento essenziale per migliorare il benessere lavorativo e conciliare le esigenze personali e familiari. Gli *input* derivanti dal secondo questionario sono serviti quale spunto per modificare il regolamento scaduto in data 31 dicembre 2022.

Tra le novità principali introdotte mirate a favorire ulteriormente il benessere lavorativo del personale di unibz vi sono:

- una maggiore flessibilità nella fruizione dello smart working: le giornate di smart working possono essere fruito su base mensile (fino a un massimo di 5 giorni consecutivi), tenuto conto del numero di giorni di smart working concessi su base settimanale;
- la possibilità di lavorare in smart working durante le giornate di chiusura dell'Ateneo, qualora sussistano specifiche esigenze;
- il riconoscimento di ulteriori giornate di smart working in più al mese oltre a quelle già approvate per chi soffre di patologie invalidanti certificate;
- la possibilità di lavorare in smart working, in alternativa ai permessi non retribuiti, in caso di malattia di un/a bambino/a di età compresa tra 0 e 14 anni per un massimo di 24 giorni all'anno.

---

## 7 CONCLUSIONI

---

### 7.1 I risultati raggiunti

---

unibz è un ateneo giovane e dinamico, la cui attività amministrativa è focalizzata sul continuo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi offerti. Come si evince dal rendiconto analitico riportato nella sezione 5 e dal quadro riepilogativo di pag. 13, si può affermare che il personale tecnico-amministrativo contribuisce attivamente alla realizzazione degli obiettivi strategici di unibz.

Le iniziative di semplificazione del 2024 si collocano in continuità con le analisi preliminari condotte nel ciclo programmatico precedente (2020-2022) e mirano a ottimizzare la gestione interna attraverso un approccio integrato. Le priorità d'intervento sono state stabilite sulla base dell'analisi critica dei risultati della *spending review*, delle indagini sui processi, delle valutazioni delle facoltà e dei *feedback* raccolti tramite l'indagine per la valutazione dei centri di servizio da parte del personale accademico, articolando le azioni in diverse fasi operative.

Nel 2024, i campi d'azione hanno riguardato la revisione e pianificazione, la digitalizzazione dei processi amministrativi, l'integrazione delle banche dati interne, l'analisi dei processi e procedimenti per i dottorati di ricerca e i centri di competenza, e la definizione di azioni correttive ai fini del miglioramento di processi esistenti.

Questi interventi hanno permesso a unibz di consolidare la propria posizione come istituzione innovativa, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e di rispondere in modo efficace alle esigenze della comunità accademica e degli *stakeholder*.

### 7.2 Efficienza ed economicità

---

Il bilancio di chiusura per l'anno 2024 sarà approvato dal Consiglio dell'Università nel maggio 2025. I risparmi effettivi sulle principali voci di spesa saranno evidenziati in occasione della redazione del bilancio medesimo. Come per l'Accordo programmatico, l'Ateneo è allineato con la Direzione generale della Provincia Autonoma per rispettare, ove necessario, misure di contenimento della spesa che non contrastino con lo sviluppo concordato con l'ente finanziatore.

A chiusura di questa relazione preme sottolineare che l'apparato amministrativo opera quotidianamente nel rispetto del principio della massimizzazione dell'efficienza, dell'efficacia nonché dell'economicità attraverso l'ottimizzazione delle procedure e dei processi nonché della semplificazione dei regolamenti, nonostante un contesto normativo complesso e in costante cambiamento.

---

## 8 ALLEGATI

---

- Allegato 1:** Schema dei risultati degli obiettivi operativi degli Uffici
- Allegato 2:** Misurazione e valutazione della performance individuale del personale amministrativo
- Allegato 3:** *Template* per la definizione e misurazione degli obiettivi individuali del Direttore
- Allegato 4:** Definizione e valutazione degli obiettivi individuali del personale tecnico-amministrativo (non dirigente) nell'applicativo *Goalmanagement*

## Allegato 1

# SCHEMA DEI RISULTATI DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DEGLI UFFICI 2024

## Semplificazione dei processi

## Schema dei risultati degli obiettivi operativi 2024 delle Aree / dei Centri di servizio unibz

	Linea →	Obiettivo strategico →	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Ufficio Didattico, Facoltà	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Ottimizzazione della gestione dei dottorati di ricerca	n° dei flussi di lavoro definiti in ambito PhD: 3
			<i>Descrizione</i> Sono stati rivisti i flussi operativi per snellire le pratiche burocratiche e migliorare l'esperienza degli/delle utenti. Gli ambiti analizzati sono: attivazione/bando/assegnazione, gestione dei dottorandi/delle dottorande e finanziamento del programma di dottorato (complessivamente 9 <i>workflow</i> ). L'analisi dei processi e procedimenti per i dottorati è stata conclusa nel 2024 con una relazione dettagliata, evidenziando le criticità e le possibilità di miglioramento che verranno implementate nel 2025.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto
Ufficio legale, Uffici pers. AC e AM, Facoltà	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Implementazione nuove procedure per incarichi/consulenze esterne	modelli esecutivi predisposti
			<i>Descrizione</i> È stato completato il sistema informatico <i>Elixform</i> per implementare il nuovo regolamento sulle collaborazioni occasionali. Le prassi operative delle Facoltà sono state uniformate e la modulistica è stata elaborata, rendendola disponibile anche nel canale interno <i>UHB</i> in italiano, inglese e tedesco. Il programma viene regolarmente utilizzato da tutti i centri di servizio di unibz.  Inoltre, l'Ufficio legale ha organizzato e tenuto un corso <i>ad hoc</i> su questa tematica.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto

	Linea 	Obiettivo strategico 	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Facoltà	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Snellimento e semplificazione del processo di selezione dei/delle docenti a contratto	proposta di riduzione del n° di commissioni di selezione elaborata
			<i>Descrizione</i> Sulla base dell'analisi condotta dalla Facoltà di Agraria di unibz, attualmente esiste una commissione di selezione specifica per ciascun settore scientifico-disciplinare. È stata elaborata una proposta per raggruppare i settori in modo da avere solo cinque commissioni, invece delle attuali 37. Oltre a semplificare l'iter amministrativo, questo permetterebbe che le candidature di una stessa persona per più insegnamenti vengano valutate dalla stessa commissione, garantendo così una valutazione uniforme. Inoltre, i testi dei bandi e dei contratti di docenza sono stati rivisti e adottati da tutte le Facoltà dall'anno accademico 2024/2025.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto
Ufficio qualità	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Sburocratizzazione della procedura di valutazione da parte degli studenti/delle studentesse	documento di analisi completo di proposte di sburocratizzazione elaborato
			<i>Descrizione</i> Le linee guida per la valutazione della didattica sono state riviste, insieme ai documenti che spiegano l'utilizzo del <i>Professor Dashboard</i> e dello <i>Student Dashboard</i> , e presentate al nuovo coordinatore del Presidio di Qualità, entrato in carica a ottobre 2024. I membri del Presidio di Qualità sono stati supportati nel collaborare con i/le rappresentanti degli studenti/delle studentesse per definire misure di sensibilizzazione volte a informare gli studenti/le studentesse sulla valutazione dell'insegnamento. Infine, nel 2024, durante le riunioni del Presidio di Qualità, si sono avuti i primi scambi di idee su come rivedere il contenuto del <i>Professor Dashboard</i> per renderlo più <i>user-friendly</i> .	<i>Raggiungimento</i> parzialmente raggiunto

	Linea 	Obiettivo strategico 	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Facoltà, Ufficio pers. AM, ICT	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Elaborazione di un sistema di inserimento completo dei membri neoassunti del mondo accademico	linee guida nell'ambito del processo di <i>onboarding</i> elaborate
			<i>Descrizione</i> È stata elaborata una proposta per un sistema di inserimento completo dei nuovi membri del mondo accademico di unibz, basata sui suggerimenti dei vari Uffici coinvolti. Sono stati identificati gli Uffici per i quali gli incontri sono necessari e quelli per cui sono invece facoltativi. Inoltre, sono stati concordati i temi da affrontare durante questi incontri introduttivi.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto

ICT	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Implementazione dell'Intelligenza artificiale nella Rete scientifica	n° applicazioni basate sull'IA nella rete scientifica implementate e integrate: 2
			<i>Descrizione</i> <i>Integrazione Tecnica:</i> I requisiti tecnici e le condizioni necessarie per l'implementazione di <i>MS CoPilot</i> e <i>ChatGPT</i> nei sistemi esistenti sono stati esaminati. Sono state sviluppate e implementate interfacce e <i>API</i> per integrare senza problemi gli strumenti di intelligenza artificiale nei sistemi interni. L'implementazione iniziale è avvenuta in due applicazioni: il <i>Goal Management</i> e il <i>Ticketing System</i> . <i>Formazione:</i> Nel 2024 è stato avviato con successo un progetto pilota con 100 utenti. Questo gruppo pilota ha permesso di raccogliere esperienze e sviluppare contenuti formativi, nonché linee guida e documentazioni sulle <i>best practice</i> . Sulla base delle conoscenze acquisite, sono stati organizzati workshop per il personale amministrativo e accademico, nonché per gli studenti/le studentesse, al fine di trasmettere l'utilizzo ottimale delle piattaforme di intelligenza artificiale. Nel 2025, l'intelligenza artificiale verrà estesa all'intera rete scientifica, accompagnata da misure di formazione e supporto regolare.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto

	Linea →	Obiettivo strategico →	Obiettivo operativo	Indicatore e target
ICT, centri di servizio	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Realizzazione progetti di digitalizzazione	n° progetti A realizzati: <i>golive</i> 25
			<i>Descrizione</i> I seguenti progetti sono stati realizzati: <ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalizzazione del nuovo edificio della Facoltà di Ingegneria presso il NOI Techpark di Bolzano;</li> <li>- implementazione di un sistema di <i>coaching</i> e <i>tutoring</i> digitale per i processi di <i>onboarding</i>;</li> <li>- integrazione delle piattaforme di intelligenza artificiale come <i>MS CoPilot</i> e <i>ChatGPT</i> nei <i>tool Goal Management</i> e <i>Ticketing System</i>;</li> <li>- avvio del test pilota dell'<i>ERP</i> nel modulo finanziario;</li> <li>- introduzione della funzionalità <i>Follow Me</i> nel sistema di stampa;</li> <li>- estensione del registro digitale dei/delle docenti per la gestione delle 350 ore per le attività didattica;</li> <li>- migrazione di <i>CSA</i> sulla nuova <i>HR Suite I/II</i>;</li> <li>- integrazione di <i>PagoPA</i> in <i>MICE</i>.</li> </ul>	<i>Raggiungimento</i> raggiunto
Uff. pers. AM	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Ottimizzazione della qualità del servizio offerto dal medico aziendale	nuovo incarico assegnato
			<i>Descrizione</i> Nell'ambito della pubblicazione del nuovo bando per il servizio di medico aziendale, sono stati richiesti requisiti specifici riguardanti la conoscenza delle tre lingue di unibz. Questo per garantire ai collaboratori/alle collaboratrici la possibilità di interagire nella propria lingua madre durante le visite di medicina del lavoro e per facilitare la prenotazione degli appuntamenti, anche in periodi particolari dell'anno, come durante le festività, e in situazioni di emergenza. Inoltre, il medico deve assicurare la presenza di un sostituto durante i periodi di lunga assenza. In generale, il servizio è diventato più veloce e flessibile, grazie anche alla disponibilità del professionista scelto.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto

	Linea →	Obiettivo strategico →	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Uff. pers. AM	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Introduzione di uno strumento per la valutazione della performance durante lo smart working	personale TA informato
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>È stata condotta una ricerca prevalentemente a livello provinciale sulle modalità di misurazione dell'attività svolta in smart working. Dalla ricerca è emerso che enti e aziende svolgono prevalentemente <i>home office</i>, dovendosi attenere agli orari concordati per la presenza in ufficio; pertanto non vi è l'obbligo in questo caso di rilevare e documentare le prestazioni svolte da casa. In particolare a livello nazionale, sebbene i modelli di smart working applicati non prevedano l'obbligo generale di documentare i servizi e le attività lavorative svolte in smart working, i dirigenti e i rispettivi dipendenti sono liberi di concordarlo nell'accordo individuale di smart working. Per tutti coloro che desiderano o devono documentare le proprie attività in smart working, è stato messo a disposizione un modello specifico per questo scopo. Tale documento prevede la possibilità di indicare per ogni giorno di lavoro in smart working, le attività svolte e le ore prestate fino a un massimo di 4 macro-attività giornaliere. Questo strumento è stato introdotto inizialmente su base volontaria. Per alcuni uffici si è rivelato utile per migliorare la trasparenza e l'efficienza del lavoro da remoto, facilitando la gestione delle attività e il monitoraggio delle prestazioni.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>
Centro linguistico	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Rafforzamento del monitoraggio della qualità dei corsi di lingua	report per il NuV elaborato
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Per rafforzare ulteriormente il monitoraggio della qualità dei corsi di lingua, è stato realizzato un documento che descrive la procedura di valutazione adottata dal Centro linguistico. Inoltre, sono stati predisposti <i>report</i> che rappresentano i dati aggregati delle valutazioni dei corsi di lingua da parte dei/delle partecipanti.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

	Linea 	Obiettivo strategico 	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Segr. stud., Facoltà, Uff. didattico	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Ottimizzazione dei servizi offerti agli studenti/alle studentesse	<i>concept paper</i> elaborato
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>I servizi agli studenti/alle studentesse sono stati ottimizzati ed estesi al campus presso il NOI Techpark dopo un'attenta analisi. In particolare, il Servizio Orientamento organizzerà visite guidate, lezioni tematiche e altre attività presso la nuova sede del NOI. Il <i>Career Service</i> intende garantire una presenza continua al Parco tecnologico per supportare le numerose <i>start-up</i> e realtà lavorative presenti al NOI.</p> <p>Inoltre, è stata introdotta la categoria dei <i>working students</i>. Il relativo regolamento è stato approvato dal Consiglio dell'Università e nell'anno accademico 2024/2025 è stato avviato un progetto pilota con due corsi di laurea magistrale (LM-18 e LM-63). Nell'anno accademico 2025/2026, il progetto verrà esteso ad ulteriori corsi di studio.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>
Servizio Orientamento	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Parziale riorganizzazione dell'attività di marketing e ottimizzazione delle relative misure di monitoraggio	piano marketing completato e approvato
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>In diversi incontri con i presidi, i vicepresidi e i direttori dei corsi di laurea, sono state valutate le esigenze di marketing e analizzati i dati quantitativi e qualitativi per garantire una segmentazione efficace delle attività. Questo processo di coordinamento e analisi ha portato all'elaborazione di un piano di marketing dettagliato, che è stato approvato dal Direttivo di unibz il 6 novembre 2024. Ora è necessario monitorare annualmente il successo, basandosi su dati quantitativi.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

	Linea →	Obiettivo strategico →	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Ufficio legale, div. servizi	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Semplificazione regolamenti*	n° regolamenti semplificati presentati al Direttivo: 3*
			<i>Descrizione</i>	<i>Raggiungimento</i> L'obiettivo e l'indicatore sono stati riformulati.

*Obiettivo riformulato:*

Ufficio legale, centri di servizio	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Revisione regolamenti	n° regolamenti modificati: 3
			<i>Descrizione</i> Nel corso del 2024, sono stati modificati i seguenti regolamenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regolamento per la disciplina della chiamata dei Professori e dei Ricercatori (delibera CdU 8/2024);</li> <li>- Regolamento per l'assunzione di ricercatori con contratto a tempo determinato (delibera CdU 40/2024);</li> <li>- Regolamento per Master universitari di I e II livello (delibera CdU 41/2024);</li> <li>- Regolamento in materia di dottorato di ricerca (delibera CdU 42/2024);</li> <li>- Regolamento proprietà intellettuale (delibera CdU 72/2024);</li> <li>- Regolamento in materia di incompatibilità e di autorizzazioni ad incarichi per il personale docente e ricercatore (delibera CdU 153/2024).</li> </ul> È stata inoltre proposta una revisione del Regolamento generale di Ateneo, con modifiche che includono la possibilità per i membri dei collegi di riunirsi <i>online</i> e l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse. La proposta, inoltrata ai vertici di unibz, verrà discussa nell'ambito del Direttivo universitario nel 2025.	<i>Raggiungimento</i> Raggiunto

	Linea →	Obiettivo strategico →	Obiettivo operativo	Indicatore e target
Uff. pers. AC	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Revisione dell'iter procedurale relativo agli incarichi esterni del personale accademico (Nulla osta)	bozza di regolamento revisionato presentata al Direttivo
			<i>Descrizione</i>	<i>Raggiungimento</i> L'obiettivo è stato sostituito: a seguito dell'insediamento del nuovo Rettore nell'autunno 2024, l'attività è stata sospesa e verrà ripresa nel 2025.

*Obiettivo in sostituzione:*

Uff. pers. AC, Controlling	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Revisione delle categorie di spesa sul fondo personale	proposta di revisione delle voci di spesa ammissibili elaborata
			<i>Descrizione</i> La lista delle proposte delle nuove tipologie di spesa, raggruppate per macroaree omogenee (condivisione utilizzo, durata, importo, ampliamento titolare fondi, pranzi, ampliamento tipologia di spesa, collaborazioni di piccola identità) e la disamina sull'ammissibilità/opportunità delle medesime è stata inviata al Direttore. A seguito della trattazione con il Direttore, la lista delle proposte sarà sottoposta al Presidio.	<i>Raggiungimento</i> raggiunto

## Allegato 2

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO

---

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO

---

L'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, obbliga le Pubbliche Amministrazioni a misurare e a valutare la loro performance.

La valutazione della performance a unibz avviene ai sensi del Piano integrato, capitolo 3 "Performance", ed è articolata su tre livelli:

- I° livello L'Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano individua gli **obiettivi strategici** di medio periodo della struttura amministrativa, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.
- II° livello In concomitanza con la definizione del Programma annuale delle attività, che individua le linee di sviluppo di breve termine, si fissano per mezzo del piano integrato (sezione Performance) i singoli **obiettivi operativi delle aree/uffici staff nonché dei singoli servizi**.
- III° livello Definizione degli **obiettivi individuali** dei singoli responsabili e collaboratori per mezzo dell'apposito processo interno.

I tre livelli sono tra loro collegati e vengono sviluppati e aggiornati in coerenza l'uno con l'altro.

### 1 La valutazione degli obiettivi individuali del Direttore

---

Gli obiettivi del Direttore vengono concordati tra la Presidente di unibz ed il Direttore all'inizio di ogni anno e sono riconducibili agli obiettivi strategici generali d'Ateneo, definiti nell'ambito della Convenzione programmatico-finanziaria tra la Provincia Autonoma di Bolzano e unibz.

Il riconoscimento del premio aggiuntivo è subordinato alla valutazione positiva degli obiettivi. L'ammontare del premio è stato determinato con delibera del Consiglio dell'Università n. 102/2022 del 1° luglio 2022.

### 2 La valutazione degli obiettivi individuali del personale

---

Unibz riconosce annualmente al personale tecnico-amministrativo un premio di produttività a fronte di un processo di definizione e di valutazione degli obiettivi disciplinato negli artt. 46 – 51 del Contratto collettivo approvato con delibera del Consiglio dell'Università n. 76 del 30 giugno 2023 e nel Regolamento interno del personale tecnico-amministrativo.

Il premio di produttività è suddiviso in due quote: il premio di base e il premio aggiuntivo.

#### 2.1 Il premio di base

---

Il **premio di base** è riconosciuto d'ufficio e viene calcolato in base ai mesi di servizio effettivamente prestati.

Ai sensi dell'art. 47 del Contratto collettivo il premio base viene corrisposto:

- al personale che ha effettivamente prestato servizio nel corso dell'anno
- al personale assente a causa dell'astensione obbligatoria dal lavoro per maternità o paternità
- al personale assente per distacco sindacale retribuito

Al personale a tempo parziale o ad orario ridotto nonché al personale in servizio per meno di 12 mesi nell'anno di riferimento, il premio base spetta in proporzione.

Nei seguenti casi non spetta il premio base:

- per i periodi di assenza non retribuiti
- per il periodo di assenza per malattia eccedente i 6 mesi nel corso dell'anno oggetto di valutazione
- per il periodo di congedo parentale (facoltativo)

Il premio può essere inoltre negato o ridotto nel caso in cui, nel corso del periodo annuale di valutazione, sia stata inflitta al lavoratore una sanzione disciplinare, sentito il parere del responsabile del servizio.

## 2.2 Il premio aggiuntivo

Il riconoscimento del **premio aggiuntivo** al lavoratore è subordinato alla valutazione positiva degli obiettivi concordati tra il lavoratore stesso e il diretto superiore ad inizio anno.

Gli obiettivi devono perseguire secondo l'art. 48 del Contratto collettivo tra le altre cose:

- il miglioramento dei processi amministrativi
- il miglioramento dei rapporti interni ed esterni
- l'ottimizzazione dei costi
- la crescita ovvero lo sviluppo personale dei collaboratori

Tali obiettivi saranno orientati a quanto definito nei documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo.

Al personale in servizio per meno di 12 mesi nell'anno di riferimento il premio aggiuntivo spetta in proporzione.

La somma degli obiettivi genera un punteggio potenziale massimo pari a 100 punti.

Gli obiettivi del personale amministrativo sono definiti in linea con lo sviluppo dell'Ateneo e devono:

- essere riconducibili agli obiettivi strategici
- essere misurabili e valutabili

I contenuti ed il punteggio degli obiettivi vengono gestiti tramite un sistema digitale (vedi punto 4).

## 2.3 La liquidazione del premio

Per la **liquidazione del premio** unibz stanziava ogni anno un apposito fondo destinato al premio di produttività.

La valutazione degli obiettivi concordati ad inizio anno viene effettuata al termine di ogni anno solare. Il superiore si esprime in merito al riconoscimento del premio di produttività per la parte del premio aggiuntivo da assegnare al lavoratore. Punteggi inferiori a 100 danno diritto ad un premio aggiuntivo percentualmente inferiore.

Ai sensi dell'art. 51 del Contratto collettivo, il premio di produttività viene definito in valore assoluto per fasce corrispondenti ai livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo, disciplinati nell'allegato A del Contratto collettivo "Inquadramento e mobilità verticale del personale tecnico, amministrativo e scientifico di unibz":

- fascia **A**: responsabili
- fascia **B**: VI e VII livello d'inquadramento
- fascia **C**: IV e V livello d'inquadramento
- fascia **D**: I, II e III livello d'inquadramento

### 2.3.1 Il premio dei responsabili (fascia A)

I responsabili di unibz rientrano nella fascia A. L'importo del premio ammonta ad un importo annuale lordo di 1.900,00 euro, suddiviso tra premio di base e premio aggiuntivo secondo le seguenti percentuali:

	premio di base	premio aggiuntivo
<b>FASCIA A</b>	25%	75%

Ai sensi dell'art. 48, comma 2 del Contratto collettivo i dipendenti con funzione di responsabile vengono valutati anche in base ai criteri stabiliti all'art. 39, comma 4, lettera b).

La percentuale del premio aggiuntivo (75%) è suddivisa come segue:

	a) raggiungimento obiettivi	b) valutazione competenze dirigenziali ai sensi dell'art. 39, comma 4
<b>FASCIA A</b>	<b>70%</b> Grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati concordati negli anni di riferimento	<b>30%</b> vedi tabella di valutazione

*punto b) Valutazione delle competenze dirigenziali ai sensi dell'art 39 (4):*

Per la parte del premio aggiuntivo che si riferisce alla valutazione delle competenze dirigenziali sono utilizzati i criteri indicati nell'art. 39, comma 4. La valutazione di ciascun criterio viene effettuata tramite l'assegnazione di un punteggio da 0 a 3 (0 = insufficiente / 1 = soddisfacente / 2 = buono / 3 = molto buono). Ogni punto raggiunto ha un valore doppio; il punteggio massimo che è possibile raggiungere è quindi pari a 30 punti, corrispondenti al 30% del premio aggiuntivo. Ai responsabili che raggiungono meno di 30 punti il premio spetta in proporzione.

La valutazione viene effettuata sulla base dei criteri indicati nella seguente tabella:

Criteri (valutazione delle competenze dirigenziali)	Valutazione da 0 a 3
<b>1. Gestione del personale e coordinamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership (sviluppo di un ambiente di lavoro positivo e orientato al lavoro di squadra)</li> <li>- Competenze nello sviluppo del personale</li> </ul>
<b>2. Competenze tecniche specifiche nello svolgimento dei compiti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possesso e ulteriore sviluppo di competenze tecniche specifiche del settore universitario</li> </ul>
<b>3. Pianificazione e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contributo al risparmio di risorse economiche (ad esempio tramite la semplificazione dei processi); proposte per l'implementazione di misure di risparmio</li> <li>- Maggior efficacia all'interno del proprio servizio e nei confronti degli altri servizi</li> <li>- Orientamento al servizio e sviluppo di competenze rivolte all'erogazione di servizi rivolti a <i>stakeholder</i>/professori/ studenti/pubblico</li> </ul>
<b>4. Semplificazione delle procedure amministrative e introduzione di miglioramenti organizzativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborazione proattiva: proposte di ottimizzazione, miglioramento e semplificazione dei processi amministrativi e della gestione elettronica degli stessi</li> </ul>
<b>5. Comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenze nel campo della consulenza e del trasferimento della conoscenza (<i>Knowledge Transfer</i>)</li> <li>- Competenze sociali</li> </ul>
<b>= 15 punti (ogni punto pesa 2) = TOT max. 30 punti</b>	

### 2.3.2 Premio del personale (fasce B, C, D)

L'ammontare del premio di produttività del personale viene definito ai sensi del Contratto collettivo per le fasce B, C oppure D corrispondenti ai livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo (vedi anche punto 2.3).

	livello d'inquadramento	importo premio
<b>FASCIA B</b>	VI e VII	1.331,00 euro
<b>FASCIA C</b>	IV e V	1.218,00 euro
<b>FASCIA D</b>	I, II e III	1.089,00 euro

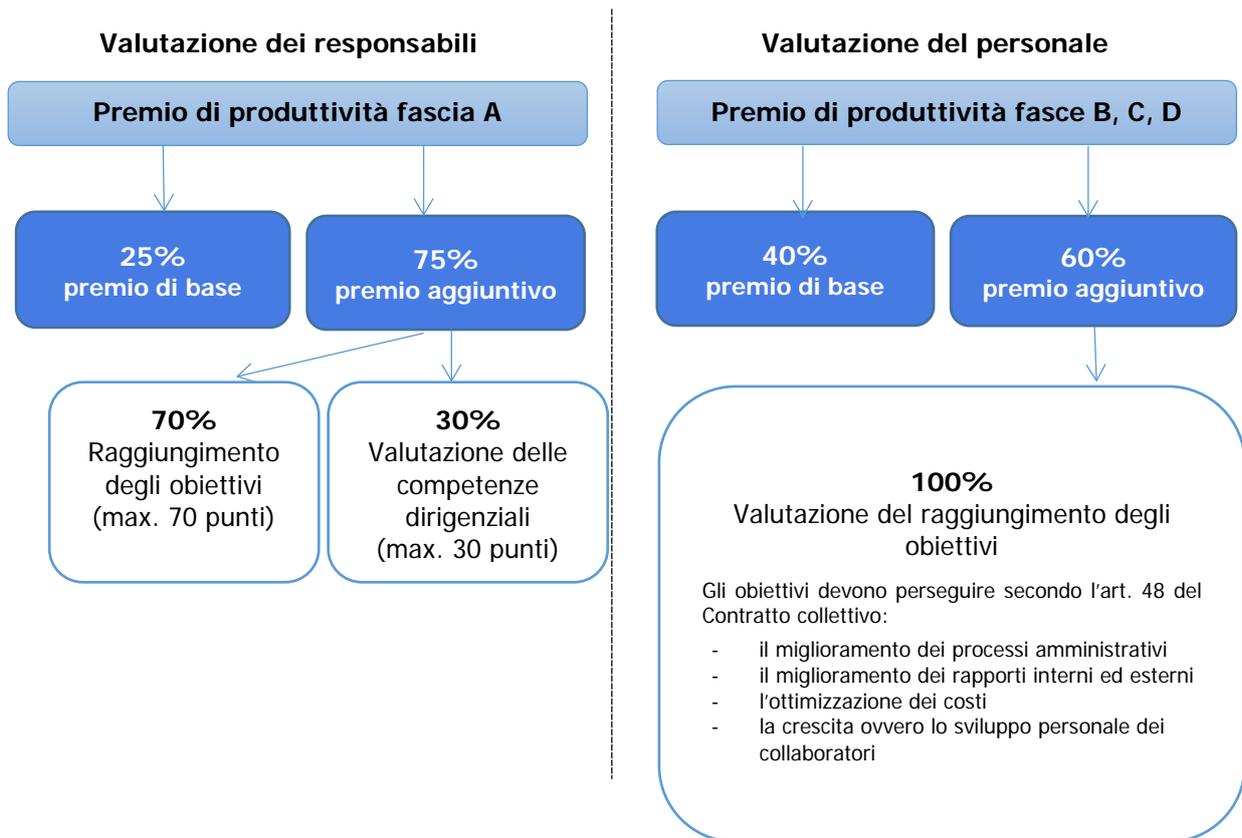
Gli importi si intendono lordi, per anno e vengono suddivisi, a differenza della fascia A, tra premio base e premio aggiuntivo, secondo le seguenti percentuali:

	premio di base	premio aggiuntivo
<b>FASCE B, C, D</b>	40%	60%

Gli obiettivi devono perseguire secondo l'art. 48 del Contratto collettivo tra le altre cose:

- il miglioramento dei processi amministrativi
- il miglioramento dei rapporti interni ed esterni
- l'ottimizzazione dei costi
- la crescita ovvero lo sviluppo personale dei collaboratori

### 2.3.3 Rappresentazione grafica



## 2.4 La tempistica

Il colloquio tra responsabile e diretto superiore ha luogo in autunno dell'anno precedente in sede di pianificazione delle attività. Gli altri collaboratori definiscono i propri obiettivi con il proprio superiore all'inizio dell'anno, valutando nello stesso colloquio il raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente.

Ai sensi dell'art 20 del Regolamento interno, il punteggio raggiunto deve essere comunicato all'Ufficio Personale amministrativo entro il 20 febbraio di ciascun anno ai fini della liquidazione del premio.

Attività	Quando?
1° colloquio	in autunno dell'anno precedente (responsabili) e all'inizio anno (personale)
Colloquio intermedio	nel corso dell'anno
Colloquio di valutazione	all'inizio dell'anno seguente
Invio del punteggio raggiunto per la liquidazione	entro il 20 febbraio
Liquidazione del premio	a marzo

## 3 L'assegnazione di ulteriori obiettivi a coordinatori di unibz

Il Direttore può assegnare a determinati responsabili di unibz, oltre agli obiettivi legati al Contratto collettivo, ulteriori obiettivi trasversali che riguardano l'area/l'ufficio di staff/il settore di responsabilità coordinato dal responsabile.

In base all'organigramma di unibz possono essere assegnati obiettivi di cui al punto 4 ai seguenti gruppi di persone:

- Coordinatori delle aree
- Coordinatore delle segreterie di facoltà
- Coordinatore amministrativo sede di Bressanone
- Referente per il marketing universitario

## 4 Gestione digitalizzata del processo di definizione degli obiettivi

In passato i contenuti dei colloqui venivano riportati in una scheda di valutazione e definizione degli obiettivi.

A partire dal 2014 gli obiettivi digitali vengono gestiti tramite il sistema digitale „Goals Management“ nel portale intranet *SNS* (<https://cockpit.scientificnet.org/nextgen/goals>).

Questo sistema permette una gestione flessibile e trasparente del processo di definizione e di valutazione degli obiettivi e contribuisce a snellire la burocrazia e a semplificare/accelerare i processi amministrativi ai sensi del D.L. 69/2013 (“Decreto del Fare”).

Nel portale intranet *Goalmanagement* vengono indicate per ogni obiettivo le seguenti informazioni:

- titolo dell'obiettivo
- descrizione dettagliata dell'obiettivo
- descrizione delle tappe intermedie/misure nel percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo
- definizione e descrizione indicatore e – se quantitativo – individuazione *target* (solo per responsabili)
- data della definizione dell'obiettivo
- termine per il raggiungimento dell'obiettivo
- punteggio assegnato dal superiore all'obiettivo

Al termine del colloquio per la valutazione degli obiettivi, nel quale si discute il loro raggiungimento e l'assegnazione del punteggio, il collaboratore inserisce le informazioni relative alla conclusione dell'obiettivo:

- descrizione del raggiungimento dell'obiettivo e/o il motivo per il quale l'obiettivo è stato raggiunto parzialmente oppure non raggiunto
- data del raggiungimento dell'obiettivo
- indicazione del punteggio raggiunto

L'approvazione degli obiettivi inseriti e del punteggio finale raggiunto si effettua digitalmente tramite un *workflow* di approvazione.

## **Definizione obiettivi del Direttore Anno 2024**

<b>Presidente</b>	Prof. Ulrike Tappeiner
<b>Direttore</b>	Dott. Günther Mathá

## Obiettivi 2024

Data colloquio:

N°	Obiettivo	Descrizione	Indicatore
1			
2			
3			
4			



Firma del Direttore



Firma della Presidente



## Valutazione raggiungimento obiettivi 2024

Data colloquio:

N°	Obiettivo	Raggiungimento (Obiettivo raggiunto/parzialmente raggiunto o non raggiunto)	Descrizione/motivazione (in che modo è stato raggiunto l'obiettivo oppure perché è stato raggiunto parzialmente o non raggiunto?)
1			
2			
3			
4			

Firma del Direttore

Firma della Presidente

## DEFINIZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (NON DIRIGENTE) NELL'APPLICATIVO *GOALMANAGEMENT*

The screenshot displays the 'Goal Management' application interface. At the top, a 'Workflow' section shows four steps: 'Submit goal', 'Goal approval', 'Submit achievement', and 'Achievement approval'. Below this, the main form for 'Goal 24229' is visible. It includes a 'Title IT' field, a 'Person' dropdown, a 'Department' dropdown, a 'Level' dropdown, and a 'Year goal' checkbox. The 'Start date' is set to 'January 2023' and the 'End date' is 'December 2023'. The 'Done on' field is '01.01.2023'. The 'Points to achieve' field is '0' and the 'Achieved points' field is empty. A 'Reference goal' field is also present. Below the main form, there are three sections: 'Description', 'Steps', and 'Indicator', each with a text area and a character count (0/1000, 0/4000, and 0/2000 respectively). At the bottom, there are radio buttons for 'Qualitative' (selected) and 'Quantitative'.