

# LIBERA UNIVERSITÀ DI BOLZANO

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025

## INDICE

<b>1</b>	Presentazione .....	<b>3</b>
<b>2</b>	Quadro dell'Ateneo .....	<b>4</b>
<b>3</b>	Il ciclo della performance, architettura e procedura .....	<b>8</b>
<b>4</b>	La misurazione e valutazione della performance individuale .....	<b>13</b>
<b>5</b>	Performance organizzativa e individuale 2025 .....	<b>17</b>
<b>6</b>	Organizzazione e capitale umano .....	<b>26</b>
<b>7</b>	Conclusioni .....	<b>35</b>

### **Allegati**

- 1** Schema dei risultati degli obiettivi operativi dei Centri di servizio
- 2** *Template* per la definizione e misurazione degli obiettivi individuali del Direttore
- 3** Definizione e valutazione degli obiettivi individuali del personale tecnico-amministrativo (non dirigente) nell'applicativo *Goalmanagement*

---

## 1 PRESENTAZIONE

---

La presente Relazione rendiconta i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi previsti dal PIAO – sezione *Performance*, integrando le nuove attività avviate nel corso dell’anno e le eventuali modifiche degli obiettivi, sempre in coerenza con l’Accordo Programmatico stipulato con la Provincia Autonoma di Bolzano.

La sezione del PIAO 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, recante “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”.

L’intero ciclo di programmazione – definizione degli obiettivi, monitoraggio, verifica dei risultati e analisi degli scostamenti – è supportato da procedure e strumenti in costante sviluppo, con l’obiettivo di ricondurre in modo sistematico e organico le attività amministrative alla missione istituzionale dell’Ateneo: didattica e ricerca.

Sotto l’attuale Direzione si è infatti avviato un processo di miglioramento continuo volto non solo alla produzione di documenti conformi agli obblighi normativi, ma alla realizzazione di strumenti capaci di generare un effettivo valore aggiunto per l’Ateneo. Tale approccio si accompagna a un investimento mirato nelle risorse umane coinvolte nei processi di programmazione e controllo.

Il principale obiettivo amministrativo indicato nell’Accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano è lo snellimento dei processi e la semplificazione delle procedure attraverso la digitalizzazione. Si tratta di una direzione perseguita con determinazione, pur nel costante rispetto del quadro normativo vigente, che talvolta rischia di ostacolare – più che favorire – un impiego efficiente ed efficace delle risorse, sottraendole alle attività istituzionali per le quali sono originariamente destinate.

Su questa linea si è mosso l’intero apparato amministrativo, come illustrato nei capitoli che seguono.

## 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 2025 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 2025, 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).

Nei *Times Higher Education World University Rankings*, nell'edizione 2026 unibz si è posizionata nel gruppo 401-500 su 2.191 università complessive. Spiccano su tutti i risultati nelle categorie "Research quality" (con uno score del 83,7 tra le top 250) e "International outlook" (con uno score del 78,2 tra le top 300). Tra le 57 università italiane presenti, unibz raggiunge la ventesima posizione e la prima posizione nella categoria "International outlook". Nei *Small University Rankings 2024* si posiziona al quattordicesimo posto.

Nel 2025 unibz è entrata per la quarta volta nei *QS World University Rankings 2026* al rango 643 tra le 8.467 università analizzate. Si posiziona nei top 300 nella categoria "Citations per Faculty".

## 2.2 Dati e fatti dell'Ateneo

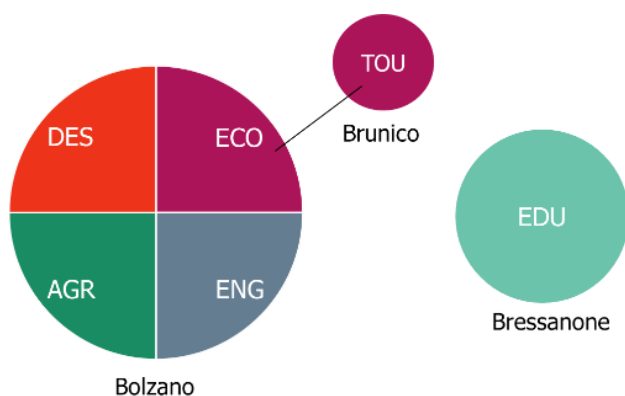
In questa sezione vengono riportati i principali dati d'Ateneo nel campo della didattica, della ricerca e delle risorse umane a fine 2025.

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

### Ateneo

- 1997** anno di fondazione
- 4** lingue di insegnamento (italiano, tedesco, inglese e ladino)
- 5** facoltà
- 3** campus
- 131,7 mio** budget 2025

Le Facoltà per sede



- Legenda**
- AGR:** Scienze agrarie, ambientali e alimentari
  - DES:** Design e Arti
  - ECO:** Economia
  - EDU:** Scienze della Formazione
  - ENG:** Ingegneria
  - TOU:** Turismo

### Didattica (a.a. 2025/2026)

- 15** corsi di laurea
- 18** corsi di laurea magistrale
- 1** corso di laurea magistrale a ciclo unico
- 10** corsi di dottorato
- 8** corsi di *Lifelong learning*
- 1** Studium Generale

### Persone

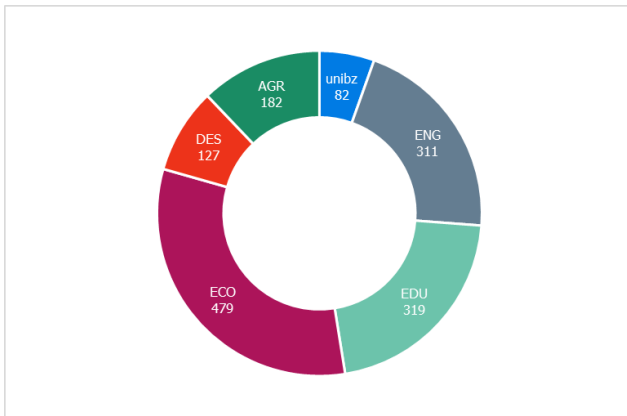
- 4.515** studenti/studentesse
- 920** laureati/laureate
- 192** personale accademico di ruolo
- 129** RTD e RTT
- 330,43** personale tecnico-amministrativo (in FTE)
- 7,50** personale didattico-scientifico del Centro linguistico (in FTE)

### Ricerca

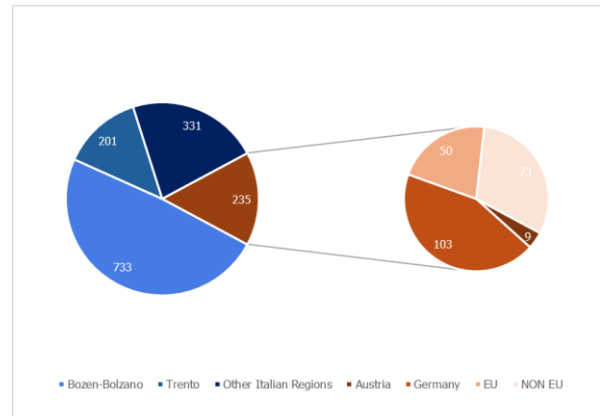
- 150** assegni di ricerca
- 8** centri di competenza

Nel 2025 unibz ha registrato un risultato particolarmente rilevante, raggiungendo la soglia delle **1.500 nuove immatricolazioni**.

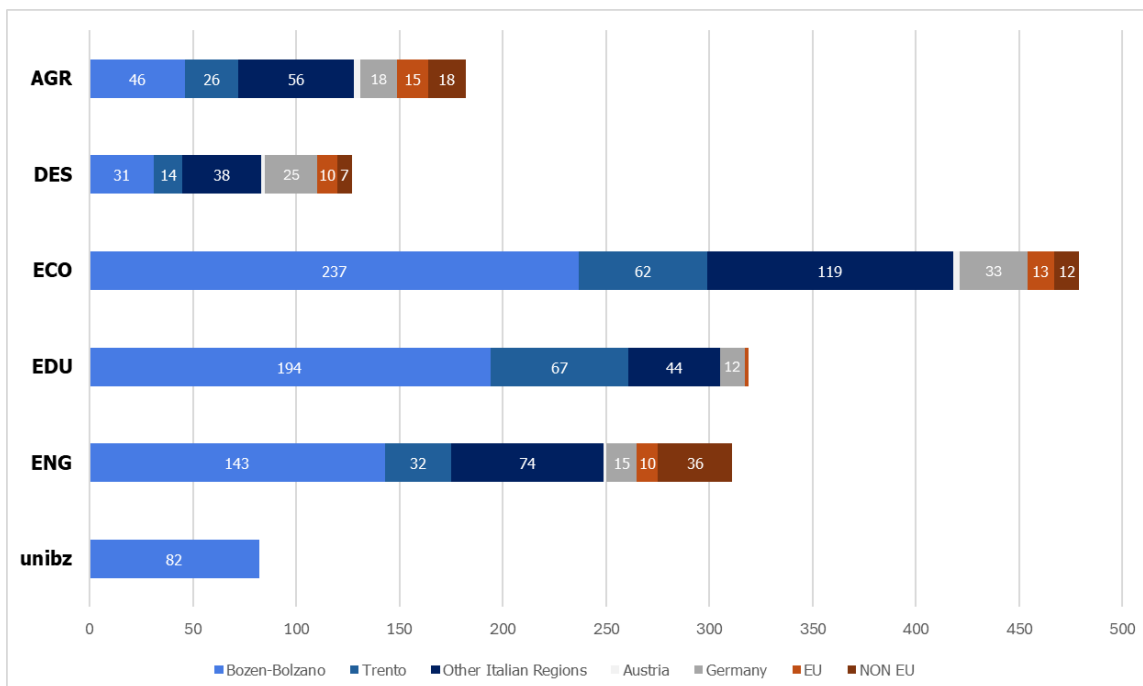
*per Facoltà*



*per provenienza geografica*

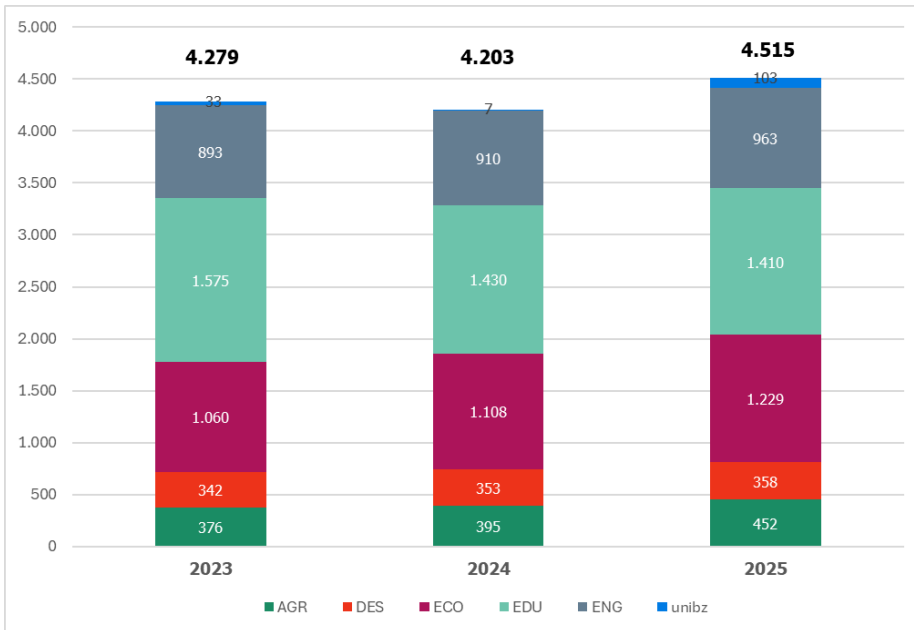


*per Facoltà e provenienza geografica*



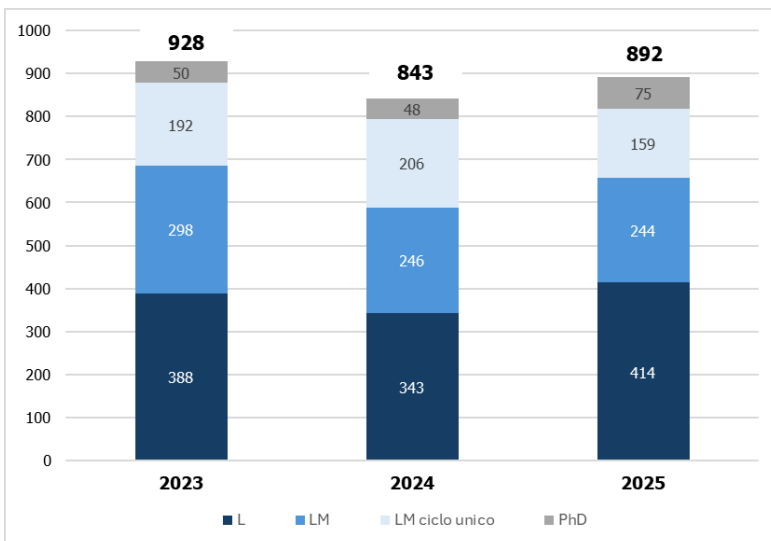
Fonte: Segreteria studenti e studentesse

Sviluppo del numero degli iscritti e delle iscritte nel periodo 2023-2025 per Facoltà (corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, PhD, corsi di LLL)



Fonte: Segreteria studenti e studentesse

Evoluzione del numero dei laureati e delle laureate (L, LM) e dei dottori/dottoresse di ricerca nel periodo 2023-2025 per tipologia di corso di studio



Fonte: *Monitoring of students* (dati estratti il 30 gennaio 2026)

## 3 IL CICLO DELLA PERFORMANCE, ARCHITETTURA E PROCEDURA

### 3.1 Il ciclo della performance

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

In tale contesto, il sistema di valutazione della performance della struttura amministrativa di unibz assicura il raccordo tra gli indirizzi strategici dell'Ateneo e l'operatività delle singole unità organizzative, promuovendo il miglioramento continuo della qualità dei servizi e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi operativi della struttura amministrativa sono definiti in coerenza con lo sviluppo complessivo dell'Ateneo e presentano le seguenti caratteristiche fondamentali:

- essere riconducibili agli obiettivi strategici;
- essere misurabili e valutabili secondo criteri coerenti con la natura delle attività svolte.

Nel corso del processo annuale di budgeting e di programmazione delle attività, la Direzione definisce con le singole aree amministrative gli obiettivi operativi da perseguire nell'anno di riferimento. L'andamento degli obiettivi viene monitorato nel corso dell'esercizio, al fine di verificarne la fattibilità e introdurre eventuali interventi correttivi. A fine anno si procede alla misurazione dei risultati conseguiti e alla fase di valutazione, propedeutica all'erogazione del premio di produttività.

Si evidenzia che non tutti gli obiettivi risultano agevolmente misurabili con indicatori quantitativi. Per attività a prevalente contenuto qualitativo, la verifica del grado di raggiungimento si basa anche su report descrittivi, coerentemente definiti in fase di programmazione.

### 3.2 L'albero della performance

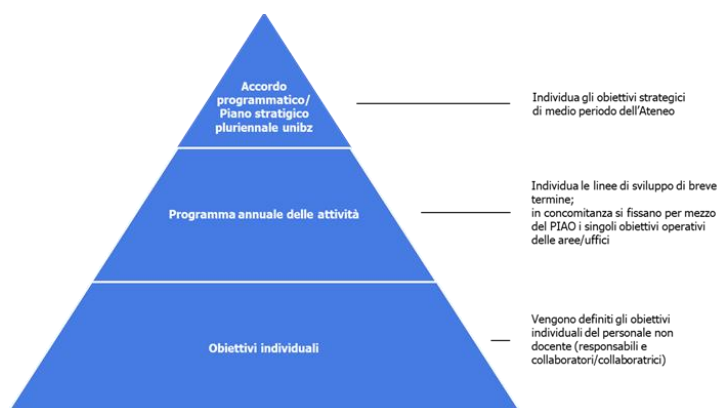
Il sistema di valutazione delle performance amministrative si articola su tre livelli tra loro interconnessi, che garantiscono il raccordo tra pianificazione strategica, programmazione operativa e valutazione individuale.

I° livello: **Obiettivi strategici:** definiti nell'Accordo programmatico con la Provincia e nel Piano strategico pluriennale di unibz, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

II° livello: **Obiettivi operativi:** fissati annualmente nel PIAO – sezione Performance, per aree, uffici di staff e servizi.

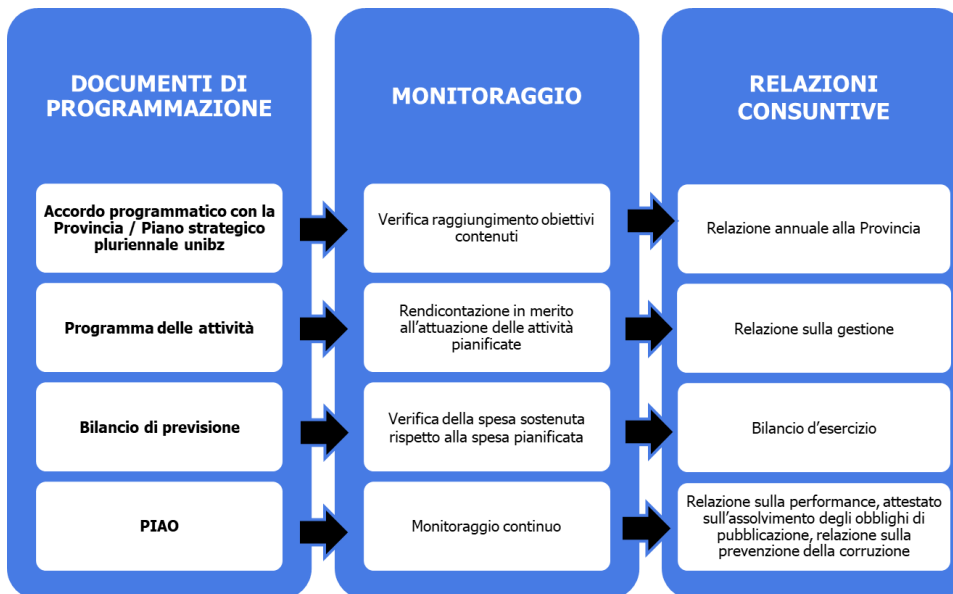
III° livello: **Obiettivi individuali:** definiti per responsabili e collaboratori tramite apposito processo interno, in coerenza con i livelli precedenti.

I tre livelli sono sviluppati e aggiornati in modo coordinato, al fine di garantire la coerenza complessiva del ciclo della performance, come illustrato nelle sezioni successive.



### 3.3 Il quadro dei principali documenti di programmazione

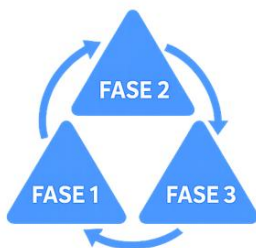
Il sistema di valutazione della performance si inserisce in un quadro organico di documenti di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, che assicurano trasparenza e tracciabilità del processo decisionale. Tali documenti costituiscono riferimento metodologico per le fasi di programmazione, monitoraggio e valutazione descritte nei paragrafi seguenti.



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

### 3.4 La procedura operativa

La procedura si articola nelle tre fasi di: programmazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione.

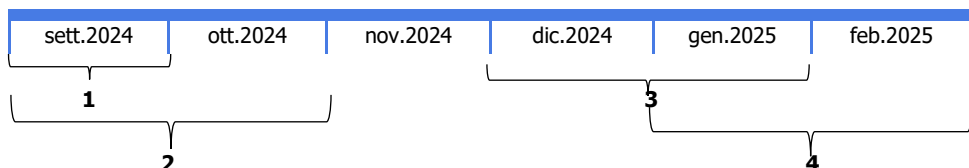


#### 3.4.1 Programmazione (settembre – febbraio)

La programmazione delle attività viene sviluppata nel corso del processo di budgeting nell'autunno precedente. Nella banca dati CIS (Controlling Information System) le unità organizzative individuano le azioni di dettaglio per contribuire agli obiettivi strategici di Ateneo (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.

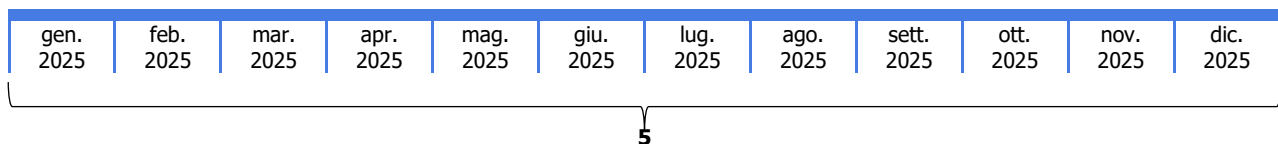
All’inizio dell’anno i/le responsabili definiscono gli obiettivi individuali con i propri collaboratori/le proprie collaboratrici (4).



### 3.4.2 Monitoraggio (gennaio-dicembre)

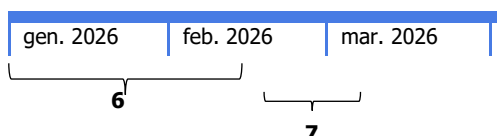
Il monitoraggio degli obiettivi avviene principalmente attraverso colloqui intermedi tra responsabile e collaboratore/collaboratrice, che consentono di verificare lo stato di avanzamento e, se necessario, ridefinire gli obiettivi. Questo processo si sviluppa nell’arco dell’intero anno, in modo da garantire un costante allineamento con le priorità operative e strategiche. In un contesto come quello di unibz, caratterizzato da uffici di dimensioni tali da consentire un monitoraggio diretto e attività ben definite e gestibili in modo strutturato, il monitoraggio viene gestito in modo dinamico durante questi incontri, poiché i responsabili hanno una visione chiara dei progetti e delle priorità. Eventuali modifiche concordate vengono registrate nel sistema digitale, che mantiene traccia di tutte le variazioni per garantire trasparenza e tracciabilità. Tale approccio consente di adattare gli obiettivi alle nuove esigenze operative e strategiche, tipiche di un Ateneo in forte sviluppo (5).

In particolare, per quanto riguarda il 2025, 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.



### 3.4.3 Valutazione e rendicontazione (gennaio–febbraio)

A inizio anno si relaziona circa il raggiungimento degli obiettivi individuali e dell’unità organizzativa diretta (6) e si procede all’approvazione della Relazione sulla performance (7).



L’intero processo viene gestito digitalmente tramite l’applicativo *Goalmanagement* (cfr. punto 4.5) ad esclusione della definizione/valutazione degli obiettivi individuali del Direttore, tutt’ora in forma cartacea.

### **3.5 Le criticità e le azioni migliorative da intraprendere**

---

Negli ultimi anni il ciclo della performance dell'Ateneo è stato oggetto di un progressivo processo di affinamento, volto a rafforzarne coerenza, trasparenza e capacità di supportare il miglioramento organizzativo. In particolare, la definizione degli obiettivi operativi e individuali dei responsabili avviene ormai in modo sistematico nel periodo autunnale, in occasione dei colloqui di budget e di programmazione delle attività, consentendo un adeguato allineamento temporale con la pianificazione strategica dell'Ateneo e una più chiara riconducibilità degli obiettivi individuali agli obiettivi strategici.

#### **3.5.1 Miglioramento nella definizione degli obiettivi e degli indicatori**

Un'area di significativo miglioramento riguarda la qualità della definizione degli obiettivi e degli indicatori di performance. L'accresciuta consapevolezza e competenza in materia di misurazione e valutazione della performance ha favorito, nel corso degli ultimi anni, una maggiore attenzione alla formulazione di obiettivi chiari, verificabili e coerenti con le responsabilità assegnate.

Gli indicatori utilizzati risultano prevalentemente di natura qualitativa, in quanto maggiormente idonei a rappresentare il valore e l'impatto di risultati che non sempre sono riconducibili a grandezze quantitative o monetarie. Tale impostazione riflette la specificità di molte attività svolte in ambito universitario e amministrativo, caratterizzate da output complessi e multidimensionali.

Parallelamente, l'Ateneo ha avviato un percorso di progressiva integrazione di indicatori quantitativi, laddove possibile e significativo, ad esempio attraverso il monitoraggio del numero di azioni, interventi o misure attuate nell'ambito di specifici progetti o obiettivi. Questo approccio mira a rafforzare la misurabilità della performance, senza comprometterne la capacità di cogliere gli aspetti qualitativi di maggior rilievo.

#### **3.5.2 Criticità e sfide ancora aperte**

Nonostante i progressi registrati, permangono alcune criticità strutturali che incidono sull'integrazione complessiva del ciclo della performance. In particolare, risulta ancora parzialmente incompleto il collegamento tra la valutazione della performance e il ciclo di bilancio, con specifico riferimento al bilancio di chiusura.

Tale criticità è principalmente riconducibile a vincoli di natura temporale e contrattuale. Il Contratto collettivo di lavoro applicato al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo prevede infatti che il premio di produzione venga liquidato, a seguito della chiusura e della valutazione degli obiettivi, con lo stipendio del mese di marzo. Ciò comporta la necessità di concludere il processo di rendicontazione e valutazione della performance entro la fine del mese di febbraio, in un momento antecedente all'approvazione del bilancio di chiusura dell'Ateneo.

Questa asimmetria temporale limita, allo stato attuale, la possibilità di un pieno raccordo tra risultati di performance e dati consuntivi di bilancio, rappresentando un'area di ulteriore miglioramento del sistema.

#### **3.5.3 Azioni di miglioramento prospettiche**

Alla luce delle criticità sopra evidenziate, l'Ateneo intende proseguire nel rafforzamento del sistema, orientando le azioni di miglioramento lungo le seguenti direttrici:

- il progressivo consolidamento della qualità degli obiettivi e degli indicatori, attraverso un ulteriore bilanciamento tra indicatori qualitativi e quantitativi;
- il continuo sviluppo delle competenze interne in materia di pianificazione, misurazione e valutazione della performance, al fine di garantire un utilizzo sempre più consapevole e strategico del sistema.
- l'esplorazione di possibili modalità di raccordo informativo tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio, compatibilmente con i vincoli temporali e contrattuali esistenti, anche al fine di favorire una lettura integrata dei risultati di performance e dei principali dati economico-finanziari.

#### **3.5.4 Integrazione e gestione dei dati**

Un ambito di attenzione costante per l'Ateneo riguarda la verifica dello stato di avanzamento dei progetti di digitalizzazione e il monitoraggio dei fabbisogni espressi dalla comunità accademica in tale settore. Nel corso del 2025 è stata condotta un'analisi approfondita delle soluzioni offerte da Cineca nei principali ambiti applicativi, con particolare riferimento alla programmazione didattica, alla gestione della ricerca e alle risorse umane.

Tale attività si inserisce in un più ampio processo di razionalizzazione dei sistemi informativi, volto all'adozione di soluzioni standard ampiamente diffuse nel sistema universitario nazionale, alla riduzione del numero di partner tecnologici, alla progressiva dismissione di applicativi sviluppati internamente nel tempo e alla copertura di servizi precedentemente gestiti tramite strumenti di base, in particolare fogli di calcolo.

Questo processo risponde all'esigenza di disporre di un patrimonio informativo integrato e governato, in grado di supportare efficacemente le attività di pianificazione, monitoraggio e valutazione, nonché gli obblighi di rendicontazione interna ed esterna dell'Ateneo.

Inoltre, è proseguito il progetto finalizzato alla realizzazione di un *data warehouse* in grado di garantire la storicizzazione dei dati provenienti dai singoli applicativi attualmente in uso. L'obiettivo finale è la creazione di dashboard personalizzate, calibrate sulle specifiche esigenze dei diversi Uffici e Organi dell'Ateneo. Nel corso del 2024 si è proceduto all'elaborazione e integrazione dei principali dati anagrafici relativi alla popolazione studentesca, con la conseguente messa online, a marzo 2025. La nuova *dashboard* studenti è attualmente accessibile ai Presidi, ai Direttori di Corso di Studio, al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità, al Rettorato ( Rettore, Prorettore alla Didattica e Prorettrice alla Ricerca) e ai Responsabili dei Centri di Servizio. Inoltre, i dati elaborati sono stati forniti al Nucleo di Valutazione per supportare la redazione della relazione annuale. Nel 2025 il progetto è proseguito con l'estensione del data warehouse ai dati del personale accademico e tecnico-amministrativo. Obiettivo è garantire una visione unitaria e storicizzata delle risorse umane dell'Ateneo, a supporto delle attività di monitoraggio, analisi e programmazione strategica, nonché della successiva realizzazione di *dashboard* dedicate.

---

## 4 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

### 4.1 Il quadro normativo e l'articolazione del sistema

---

Ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a misurare e valutare la propria performance, individuando strumenti idonei a garantire il miglioramento continuo dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dei servizi erogati.

In coerenza con tale quadro normativo, la valutazione della performance a unibz avviene nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sezione "Performance", ed è strutturata su tre livelli, già descritti nella Parte 1 del presente documento.

### 4.2 La valutazione degli obiettivi individuali

---

#### 4.2.1 Direttore

Gli obiettivi del Direttore sono concordati annualmente tra la Presidente e il Direttore e risultano coerenti con gli obiettivi strategici generali dell'Ateneo, così come definiti nell'ambito della Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano.

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

#### 4.2.2 Personale tecnico-amministrativo

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

Il premio di produttività si articola in due componenti:

- premio di base;
- premio aggiuntivo.

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

- essere riconducibili agli obiettivi strategici;
- essere misurabili e valutabili.

La somma degli obiettivi assegnati genera un punteggio potenziale massimo pari a 100 punti. I contenuti degli obiettivi, i relativi punteggi e le fasi di valutazione sono gestiti tramite un sistema digitale, come illustrato nella Parte 1 e più in dettaglio al punto 2.5.

### 4.3 Il premio di produttività

---

#### 4.3.1 Il premio di base

Il premio di base è riconosciuto d'ufficio ed è calcolato in base ai mesi di servizio effettivamente prestati nel corso dell'anno di riferimento.

Ai sensi dell'art. 47 del Contratto collettivo, il premio di base è corrisposto:

- al personale che ha effettivamente prestato servizio;
- al personale assente per astensione obbligatoria per maternità o paternità;
- al personale assente per distacco sindacale retribuito.

Il premio è riconosciuto in misura proporzionale:

- al personale a tempo parziale o con orario ridotto;
- al personale in servizio per un periodo inferiore a dodici mesi nell'anno di riferimento.

Il premio di base non spetta nei seguenti casi:

- periodi di assenza non retribuiti;
- periodi di assenza per malattia eccedenti i sei mesi complessivi;
- periodi di congedo parentale facoltativo.

Il premio può inoltre essere ridotto o negato in caso di sanzioni disciplinari irrogate nel corso del periodo di valutazione, sentito il parere del responsabile del servizio.

#### **4.3.2 Il premio aggiuntivo**

Il riconoscimento del premio aggiuntivo è subordinato alla valutazione positiva degli obiettivi concordati tra il lavoratore e il diretto superiore all'inizio dell'anno.

In conformità all'art. 48 del Contratto collettivo, gli obiettivi devono perseguire, tra l'altro:

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

Al personale in servizio per un periodo inferiore a dodici mesi nell'anno di riferimento, il premio aggiuntivo è riconosciuto in misura proporzionale. In caso di raggiungimento parziale degli obiettivi, il premio aggiuntivo è liquidato in percentuale rispetto al punteggio conseguito

#### **4.4 Le fasce di inquadramento e la ripartizione**

---

Ai sensi dell'art. 51 del Contratto collettivo, il premio di produttività è definito per fasce: A (responsabili), B (VI-VII), C (IV-V), D (I-III). Per B-C-D: 40% premio base, 60% premio aggiuntivo. Per A: 25% base, 75% aggiuntivo, articolato in 70% raggiungimento obiettivi e 30% competenze dirigenziali (art. 39, comma 4).

Ai sensi dell'art. 51 del Contratto collettivo, il premio di produttività è definito in valore assoluto per fasce corrispondenti ai livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo:

- Fascia A: responsabili;
- Fascia B: livelli VI e VII;
- Fascia C: livelli IV e V;
- Fascia D: livelli I, II e III.

Per il personale appartenente alle **fasce B, C e D**, il premio di produttività è suddiviso nelle seguenti percentuali:

- 40% premio di base;
- 60% premio aggiuntivo.

Per i **responsabili (fascia A)**, il premio complessivo annuo lordo è suddiviso in:

- 25% premio di base;
- 75% premio aggiuntivo.

La componente di premio aggiuntivo dei responsabili è ulteriormente articolata in:

- 70% in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 30% in relazione alla valutazione delle competenze dirigenziali, ai sensi dell'art. 39, comma 4, del Contratto collettivo.

#### 4.5 La gestione digitalizzata del processo di definizione degli obiettivi

---

A partire dal 2014, l'Università ha introdotto la gestione digitalizzata degli obiettivi attraverso il sistema informatico *Goalmanagement*, disponibile nel portale intranet *MySNS*.

Il sistema consente una gestione strutturata, flessibile e trasparente dell'intero processo di definizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi, contribuendo allo snellimento della burocrazia e alla semplificazione e accelerazione dei processi amministrativi, in coerenza con i principi di digitalizzazione e semplificazione di cui al D.L. 69/2013 ("Decreto del Fare").

All'interno del portale intranet *Goalmanagement* vengono registrate, per ciascun obiettivo, le seguenti informazioni:

- titolo e descrizione dettagliata dell'obiettivo;
- descrizione delle tappe intermedie e delle misure previste nel percorso di raggiungimento;
- definizione e descrizione dell'indicatore e, ove previsto, individuazione del *target*;
- riferimento esplicito all'obiettivo strategico d'Ateneo cui l'obiettivo è collegato, selezionato da un elenco predefinito (*drop-down*) disponibile nel sistema (per i responsabili);
- termine previsto per il raggiungimento;
- punteggio assegnato dal superiore in sede di valutazione.

Al termine del colloquio di valutazione degli obiettivi, nel corso del quale vengono discussi il grado di raggiungimento e il punteggio attribuito, il collaboratore inserisce nel sistema le informazioni relative alla conclusione dell'obiettivo, indicando:

- una descrizione del risultato raggiunto e/o le motivazioni di un eventuale raggiungimento parziale o mancato, con possibilità di allegare documentazione a supporto e comprovante le attività svolte e i risultati conseguiti;
- la data di conclusione dell'obiettivo;
- il punteggio conseguito.

L'approvazione degli obiettivi e del punteggio finale avviene interamente in modalità digitale attraverso un workflow di approvazione, che garantisce tracciabilità, trasparenza e uniformità del processo valutativo.

#### 4.6 La tempistica del processo di valutazione e la liquidazione

---

Il processo di definizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:

- colloquio di definizione degli obiettivi, in autunno dell'anno precedente per i responsabili e all'inizio dell'anno per il restante personale;
- eventuale colloquio intermedio nel corso dell'anno;
- colloquio di valutazione all'inizio dell'anno successivo.

Ai sensi dell'art. 20 del Regolamento interno, il punteggio conseguito deve essere comunicato all'Ufficio Personale amministrativo entro il 20 febbraio di ciascun anno, al fine di consentire la liquidazione del premio, che avviene con lo stipendio del mese di marzo.

#### 4.7 L'evoluzione del sistema di premialità (2026)

---

In relazione agli obiettivi fissati nel 2026 e valutati nel 2027, e nell'ambito del nuovo Contratto collettivo per il personale tecnico-amministrativo di unibz, è stata prevista una **revisione del sistema di premialità**, anche sulla base delle indicazioni e dei suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione negli anni precedenti.

In tale contesto, l'Ateneo introdurrà linee guida metodologiche volte a rendere il sistema di valutazione:

- più efficiente dal punto di vista procedurale;
- più efficace sul piano sostanziale;
- maggiormente trasparente ed equo nella valutazione degli obiettivi.

L'elaborazione delle linee guida avverrà in accordo con le organizzazioni sindacali e previo parere del Nucleo di Valutazione, assicurando così un processo partecipato e condiviso. Le linee guida avranno la funzione di supportare i responsabili nella definizione e nella valutazione degli obiettivi, fornendo criteri chiari e omogenei che consentano una valutazione coerente con lo sviluppo strategico dell'Ateneo.

In particolare, il nuovo assetto metodologico sarà orientato a rafforzare i principi di **competitività, efficacia e produttività** che costituiscono il fondamento dei sistemi premianti, nel rispetto delle specificità organizzative e delle diverse tipologie di attività svolte.

---

## 5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE 2025

---

L'anno 2025 ha rappresentato per l'Ateneo un passaggio particolarmente significativo, in quanto ultimo anno di attuazione dell'Accordo programmatico 2023–2025 dove l'Amministrazione si è concentrata prioritariamente sul completamento, laddove possibile, dei progetti e delle misure previste dall'Accordo, nonché sulla preparazione delle condizioni organizzative, strategiche e operative per il ciclo successivo. Nel 2025 si è infatti dato avvio alla preparazione del nuovo Accordo programmatico 2026–2028. In tale contesto, si sono svolti numerosi incontri tra l'Ateneo, la Provincia Autonoma di Bolzano e il Direttivo universitario, finalizzati a definire in modo condiviso gli indirizzi strategici, il quadro finanziario e il piano delle infrastrutture per il periodo successivo. L'Amministrazione ha svolto un ruolo di coordinamento tecnico e organizzativo, assicurando la coerenza complessiva delle proposte e il raccordo tra le diverse strutture coinvolte.

Tra i progetti di maggiore rilevanza conclusi o avviati nel corso del 2025, si cita in primo luogo il rinnovo del Contratto collettivo del personale tecnico-amministrativo. Il processo di revisione contrattuale ha rappresentato uno dei principali impegni dell'anno e ha richiesto un intenso lavoro di negoziazione, coordinamento e approfondimento giuridico e organizzativo, svolto in stretta collaborazione con le organizzazioni sindacali, l'Ufficio personale e l'Ufficio legale. Oltre a prevedere significativi miglioramenti sul piano economico, il nuovo Contratto ha introdotto importanti novità a livello normativo, volte a chiarire la specificità dell'assetto giuridico dell'Ateneo, a rafforzare la coerenza del sistema organizzativo e a creare le basi per una futura evoluzione delle strutture e dei ruoli.

In secondo luogo, nel 2025 è stato costituito il gruppo di lavoro previsto dall'Accordo programmatico 2023–2025 per l'analisi dei margini di autonomia dell'Ateneo. Il coordinamento del gruppo è stato affidato alla prof.ssa Daria de Pretis, professoressa emerita di diritto amministrativo ed ex Vicepresidente della Corte costituzionale. I lavori del gruppo sono iniziati verso la fine dell'anno e proseguiranno fino alla fine del 2026. L'obiettivo dell'attività è quello di analizzare in modo sistematico il quadro normativo di riferimento in cui opera unibz, con particolare attenzione allo status giuridico dell'Ateneo, ai vincoli di spesa, allo status del personale tecnico-amministrativo e accademico e alle prospettive di riforma. Le attività avviate nel 2025 hanno posto le basi per un lavoro di medio periodo di grande rilevanza strategica, destinato a incidere sulle future scelte di governance e di sviluppo dell'Ateneo.

Per quanto riguarda i processi amministrativi, un progetto di importanza centrale nel 2025 è stato quello relativo alla professionalizzazione e all'ottimizzazione del servizio di supporto alla ricerca. In coerenza con gli obiettivi assegnati ai responsabili delle strutture e con l'aumento della complessità dei progetti di ricerca, sono stati definiti all'interno delle Segreterie di Facoltà dei pool dedicati alle attività di post-award e di rendicontazione dei progetti di ricerca. Tale riorganizzazione ha consentito di migliorare l'efficienza dei processi, rafforzare la qualità del supporto amministrativo e garantire una maggiore prossimità alle esigenze delle strutture accademiche, mantenendo al contempo un coordinamento centrale e un presidio delle competenze specialistiche. Nel corso del 2025 è inoltre proseguito il percorso di centralizzazione degli acquisti e dell'organizzazione degli eventi, finalizzato a ridurre la frammentazione dei processi e alleggerire il carico amministrativo delle Segreterie di Facoltà. La chiara definizione delle competenze e il rafforzamento delle strutture centrali hanno consentito di migliorare l'efficienza operativa, garantendo al contempo maggiore omogeneità, trasparenza e qualità nella gestione delle attività.

Un ulteriore ambito che ha richiesto un impegno particolarmente significativo nel corso del 2025 è stato quello legato ai preparativi per l'Accreditamento Periodico ANVUR. In vista della visita ispettiva della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV), prevista per aprile 2026, l'Amministrazione è stata chiamata a predisporre un'ingente quantità di documentazione di autovalutazione relativa alla pianificazione strategica, alla gestione del personale, alle infrastrutture, ai laboratori, ai sistemi informativi e ai processi di assicurazione della qualità. Nel corso del 2025 è stato svolto un intenso lavoro di coordinamento delle strutture coinvolte, di raccolta e validazione dei dati e di redazione dei testi di autovalutazione, contribuendo in modo determinante alla preparazione della visita e al rafforzamento della cultura della qualità all'interno dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il personale accademico, nel 2025 sono state introdotte presso unibz le nuove figure accademiche previste dalla recente normativa universitaria. In particolare, sono stati attivati i contratti di ricerca, le posizioni di RTT (ricercatori e ricercatrici a tempo determinato in *tenure track*), nonché gli incarichi post-doc e gli incarichi di ricerca. Si è reso pertanto necessario definire nuove procedure amministrative, elaborate sulla base di quelle già in uso e opportunamente adattate alle nuove tipologie contrattuali, al fine di garantire chiarezza, uniformità e conformità normativa. Nel corso del 2025 è stata altresì avviata l'introduzione in unibz delle borse di ricerca *post-lauream* attraverso la definizione del relativo quadro regolamentare e procedurale. Tale intervento ha l'obiettivo di ampliare gli strumenti a disposizione dell'Ateneo per il supporto alle attività di ricerca e offrire nuove opportunità ai giovani laureati.

Nel corso del 2025, a seguito di una visita istituzionale presso il Consorzio CINECA in provincia di Bologna, l'Ateneo ha avviato un'analisi approfondita dei prodotti e dei servizi informatici offerti dal Consorzio, con particolare riferimento ai sistemi a supporto della didattica, della ricerca e della gestione amministrativa. L'analisi ha coinvolto la Direzione, l'area ICT e le strutture utilizzatrici ed è stata finalizzata a valutare costi, benefici, grado di integrazione con i sistemi esistenti e coerenza con le esigenze specifiche di unibz. Sulla base delle valutazioni effettuate sono state assunte alcune decisioni rilevanti in merito ai programmi da adottare: si tratta in particolare del programma *HR-Suite* per la gestione del personale accademico, *GDA* per la gestione della didattica e *u-Vote* per gestire le elezioni. Rimane invece in fase di valutazione la decisione relativa all'adozione del sistema *IRIS* di CINECA per la gestione della ricerca, rispetto al mantenimento dell'attuale sistema *BORIS*.

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha avviato un percorso strutturato di introduzione dell'Intelligenza artificiale nei processi amministrativi, con particolare attenzione agli strumenti di supporto alla produttività individuale. In tale contesto sono state organizzate attività di formazione e accompagnamento sull'utilizzo di soluzioni come *Microsoft Copilot*, con l'obiettivo di favorire un uso consapevole, efficace e coerente con i processi e le esigenze operative delle strutture.

Dal punto di vista infrastrutturale, il 2025 ha rappresentato una fase di completamento e di evoluzione di progetti avviati negli anni precedenti, con particolare riferimento al potenziamento delle strutture nei campus di Bolzano, Bressanone e Brunico e allo sviluppo degli spazi presso il NOI Techpark. Nel nuovo edificio B1 della Facoltà di Ingegneria sono stati finalizzati gli adeguamenti dei laboratori didattici e di ricerca, consolidando la piena operatività dell'intera struttura. È stata inoltre organizzata e messa a regime la gestione del parcheggio sotterraneo, arricchito da infrastrutture per la ricarica dei veicoli elettrici, ed è stata realizzata un'area dotata di docce a servizio del personale dipendente e del corpo accademico dell'Ateneo.

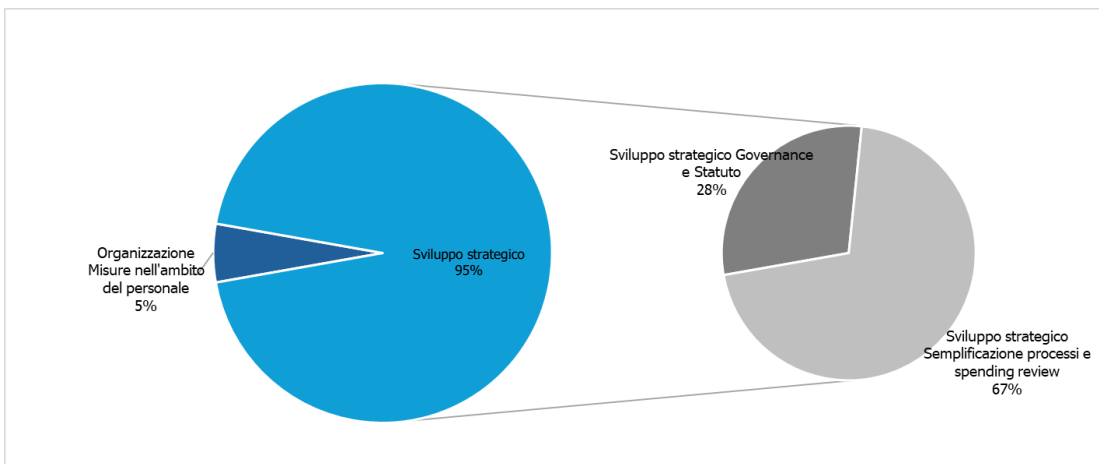
Parallelamente, hanno preso avvio i lavori preliminari di pianificazione degli edifici B2 e B3 del NOI Techpark. In collaborazione con NOI Spa e con le Facoltà coinvolte, si è proceduto alla definizione dei fabbisogni di spazio, all'identificazione delle priorità funzionali e alla stesura delle prime bozze di *layout*, con l'obiettivo di ospitare in futuro nuovi laboratori per la Facoltà di Ingegneria e l'intera Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari. Questo percorso di progettazione rappresenta un investimento strategico per il futuro dell'Ateneo, necessario a sostenere la crescita delle attività di didattica e di ricerca.

Un ulteriore intervento infrastrutturale di rilievo ha riguardato il progetto di installazione di impianti fotovoltaici presso le sedi di Bolzano e Bressanone. Nel corso del 2025 è stata completata l'analisi di mercato ed è stata pubblicata la gara d'appalto; l'installazione degli impianti sui tetti delle due sedi è stata completata alla fine dell'anno. Tali interventi consentiranno di contribuire alla copertura di una parte del fabbisogno energetico complessivo dell'Ateneo.

## 5.1 Collegamento tra obiettivi operativi 2025 e obiettivi strategici dell'Ateneo

Anche nel 2025 la programmazione operativa dell'Amministrazione si è concentrata soprattutto sugli obiettivi ritenuti più rilevanti per l'Ateneo, in particolare la semplificazione, l'ottimizzazione e la digitalizzazione dei processi. Questi interventi rappresentano una priorità strategica dell'Università, poiché costituiscono la condizione necessaria per migliorare l'efficienza complessiva, supportare l'evoluzione organizzativa e garantire servizi più moderni e accessibili.

### Ripartizione degli obiettivi operativi 2025



Come evidenzia il grafico, gli obiettivi operativi del 2025 si distribuiscono principalmente in tre ambiti:

- **Semplificazione, ottimizzazione e digitalizzazione dei processi**  
 Costituisce l'area più rilevante della programmazione dell'anno. Qui confluiscono gli obiettivi volti alla revisione e al miglioramento dei processi amministrativi, alla riduzione della complessità, all'introduzione di strumenti digitali e al rafforzamento dell'efficienza organizzativa. La loro collocazione nell'ambito dello sviluppo strategico riflette il ruolo centrale che tali trasformazioni rivestono per la crescita dell'Ateneo e per la sua capacità di operare in modo moderno, integrato ed efficace.  
 Un elemento distintivo di questo ambito è la collaborazione trasversale tra più uffici, che rappresenta da tempo un tratto consolidato del lavoro amministrativo dell'Ateneo. Molti processi coinvolgono infatti diverse unità organizzative, e gli obiettivi collegati alla semplificazione richiedono inevitabilmente un approccio condiviso e interdisciplinare. Questa modalità di lavoro contribuisce a ridurre frammentazioni, migliorare la continuità dei flussi operativi e individuare soluzioni più efficaci e sostenibili nel tempo.
- **Governance e Statuto**  
 Questo ambito comprende gli obiettivi dedicati al rafforzamento della *governance*, alla coerenza normativa e al miglioramento dei processi decisionali dell'Ateneo. Si tratta di attività strategiche che incidono sulla solidità del quadro regolamentare, sulla capacità di unibz di pianificare in modo efficace e sulla coerenza complessiva del sistema istituzionale.
- **Organizzazione e misure relative al personale**  
 Questo ambito comprende gli obiettivi dedicati al rafforzamento dell'organizzazione interna e alla gestione del personale. Nel 2025 un elemento particolarmente rilevante ha riguardato l'elaborazione del nuovo Contratto collettivo del personale tecnico-amministrativo, un processo complesso e strategico che ha richiesto un intenso lavoro di coordinamento e rappresenta una delle principali sfide dell'anno in termini di sviluppo organizzativo.

## 5.2 Risultati della performance organizzativa 2025

La performance organizzativa dell'Ateneo è stata valutata sulla base del grado di raggiungimento dei *target* definiti per gli obiettivi operativi 2025, nell'ambito delle aree strategiche individuate dall'Accordo programmatico. La valutazione è stata condotta dalla Direzione, in coerenza con il sistema interno di misurazione e monitoraggio.

Il 2025 conferma un profilo ambizioso e dinamico dell'Amministrazione, con un livello di realizzazione degli obiettivi programmati complessivamente molto elevato. L'ottima collaborazione trasversale tra uffici e servizi ha costituito un fattore abilitante decisivo, favorendo coordinamento, tempestività e qualità degli esiti.

Gli scostamenti rilevati riguardano principalmente la ridefinizione di alcuni indicatori o la sostituzione di obiettivi, dovuti a esigenze emerse in corso d'anno oppure all'evoluzione di attività trasversali che hanno richiesto un riallineamento della programmazione. Questi adattamenti hanno permesso di mantenere la coerenza con le priorità strategiche dell'Ateneo e di garantire un elevato livello di qualità dei risultati.

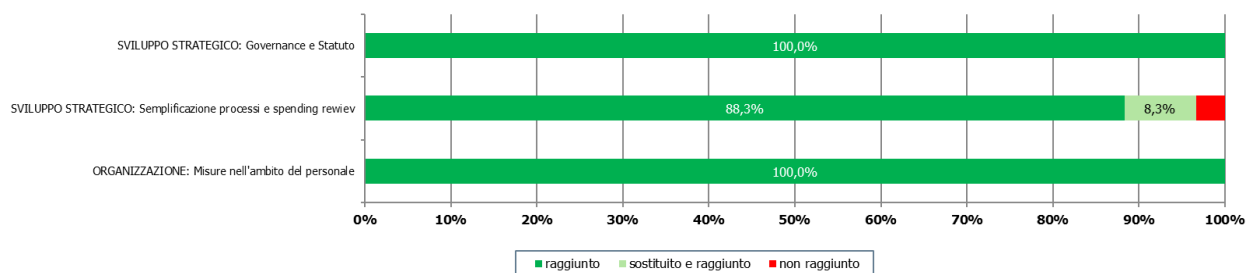
Complessivamente, il dato conferma la solidità della programmazione dell'Amministrazione e la capacità di gestire obiettivi complessi in modo coordinato, tempestivo e allineato allo sviluppo strategico dell'Università.

La tabella seguente riassume gli scostamenti e i riallineamenti registrati nel corso dell'anno rispetto alla programmazione iniziale.

Valore %	Categoria
97,8%	obiettivi operativi raggiunti <sup>1</sup>
11,1%	indicatori ridefiniti
5,6%	obiettivi sostituiti in corso d'anno

### Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi 2025

Il grafico seguente offre una rappresentazione visiva del livello di raggiungimento degli obiettivi operativi 2025, a integrazione dei dati riportati nella tabella precedente. Il dettaglio schematico relativo ai singoli obiettivi e ai rispettivi livelli di raggiungimento è disponibile nell'allegato 1.



#### Nota metodologica

Ai soli fini di una rappresentazione grafica — pienamente consapevoli dei limiti metodologici di tale approccio — è stato adottato il seguente criterio di calcolo:

- agli obiettivi raggiunti (oppure sostituiti e successivamente raggiunti) è stato attribuito un punteggio pari a 1;
- agli obiettivi parzialmente raggiunti è stato attribuito un punteggio proporzionale al grado di avanzamento (da 0 a 1);
- agli obiettivi non raggiunti è stato assegnato un punteggio pari a 0.


Non è stato inoltre considerato il diverso grado di complessità, impegno o natura trasversale dei singoli obiettivi: tutti incidono in ugual misura sulla percentuale complessiva di raggiungimento.


Gli obiettivi trasversali che coinvolgono più unità organizzative — in particolare nell'ambito della semplificazione dei processi — sono stati conteggiati una sola volta, poiché costituiscono a tutti gli effetti un unico obiettivo programmatico, indipendentemente dal numero di uffici coinvolti nella sua realizzazione.

<sup>1</sup> Il dato complessivo del 97,8% rappresenta la quota di obiettivi operativi effettivamente raggiunti, comprensivi delle sostituzioni effettuate in corso d'anno. Il grafico sottostante illustra come tale risultato si distribuisce tra le diverse aree strategiche, distinguendo tra obiettivi originari e obiettivi riallineati.

### 5.3 Schema dei risultati degli obiettivi 2025 della Direzione

Lo schema seguente riassume i risultati conseguiti dalla Direzione rispetto agli obiettivi assegnati per il 2025, offrendo una sintesi strutturata delle attività svolte e dei traguardi raggiunti.

Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo		
<b>Sviluppo strategico</b>	<i>Governance</i> e Statuto	Lavori preparatori in vista della stipula del nuovo Accordo programmatico 2026-2028		
Breve descrizione dell'attività svolta				
<p>La Direzione universitaria ha supportato e coordinato tutti gli aspetti tecnici del processo di elaborazione dell'Accordo programmatico allo scopo di definire in modo coerente e consolidato gli indirizzi strategici e il quadro finanziario dell'Ateneo e di predisporre l'Accordo di prestazione per l'approvazione da parte del Consiglio dell'Università e della Giunta provinciale.</p> <p>È stata curata la redazione progressiva del testo dell'accordo mediante la predisposizione, la revisione e il consolidamento di più versioni. L'intero processo di <i>feedback</i> e di allineamento tra tutti i livelli coinvolti è stato coordinato, garantendo l'attuazione puntuale e corretta di tutti i commenti di natura contenutistica e tecnica.</p> <p>Inoltre, la Direzione di unibz ha supportato il confronto con la Provincia Autonoma attraverso la preparazione e l'accompagnamento di diversi incontri con l'Assessore competente, il Direttore di Ripartizione e altri rappresentanti dell'Amministrazione provinciale, nonché mediante la predisposizione della documentazione decisionale e di accompagnamento necessaria.</p> <p>In stretta collaborazione con il gruppo di lavoro tecnico, sono state elaborate una previsione di budget triennale, il relativo piano degli spazi su base triennale e la verifica delle condizioni giuridiche di riferimento, integrandole nel processo complessivo. La pianificazione temporale complessiva è stata coordinata lungo l'intera durata del processo. Infine, la coordinazione e la comunicazione interne sono state garantite attraverso la gestione di una struttura documentale centralizzata e il costante aggiornamento dei vertici e dei centri di servizio competenti.</p>				
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	Presentazione delle rispettive parti dell'Accordo programmatico, inclusi il budget e il piano delle infrastrutture		raggiunto (10/10)	

Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo		
<b>Sviluppo strategico</b>	<i>Governance</i> e Statuto	Supporto al processo di Assicurazione della Qualità AVA 3		
Breve descrizione dell'attività svolta				
<p>Per l'Ambito A (Strategia, Pianificazione e Organizzazione) è stato coordinato il processo di revisione e consolidamento dei testi di autovalutazione, integrando i commenti del Nucleo di Valutazione e dell'esperta esterna, con l'obiettivo di provare a rafforzare la coerenza tra strategia, governance, sistema di assicurazione della qualità e specificità istituzionali di unibz.</p> <p>Per l'Ambito B è stato accompagnato il processo di elaborazione e consolidamento dei rapporti di autovalutazione a livello di Ateneo, con particolare riferimento ai contributi delle strutture di servizio. In tale contesto è stata coordinata la trasmissione puntuale dei contenuti richiesti, ne è stata garantita l'integrazione nei rapporti complessivi e il personale è stato regolarmente informato sullo stato di avanzamento dei lavori nell'ambito di <i>town hall meeting</i> e riunioni dei responsabili di servizio.</p> <p>Per quanto riguarda la base dati, sono state create le necessarie condizioni organizzative affinché le strutture coinvolte potessero fornire e validare i dati e gli indicatori rilevanti per ANVUR. In questo modo è stato garantito il rispetto dei requisiti informativi del processo di assicurazione della qualità AVA 3.</p> <p>Nell'ambito della comunicazione interna, in vista della Visita Accredimento Periodico si è proceduto ad una rilevazione dei processi di comunicazioni interna e dei canali utilizzati dai vari uffici e organi dell'ateneo. L'obiettivo è stato l'inserimento di tale mappatura all'interno del programma di comunicazione triennale 2025-2027.</p>				
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	Supporto amministrativo prestato e documentazione necessaria predisposta		raggiunto (10/10)	

Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo
<b>Sviluppo strategico</b>	Governance e Statuto	Analisi dei margini di autonomia dell'Ateneo – supporto alla Presidente

Breve descrizione dell'attività svolta

L'Accordo programmatico 2023–2025 prevedeva, al punto 2.2, lo svolgimento di un'analisi dei margini di autonomia dell'Ateneo attraverso l'esame del quadro normativo di riferimento. L'obiettivo era quello di aprire un rilevante ambito di potenziale semplificazione mediante la costituzione di un gruppo di lavoro interno, con il coinvolgimento di consulenze esterne per le tematiche che richiedono un elevato livello di qualificazione, finalizzato all'analisi della base normativa in cui opera la Libera Università di Bolzano.

In attuazione di tali indicazioni, il Consiglio dell'Università, nel corso della seduta straordinaria del 29 luglio 2025, ha discusso la costituzione di un gruppo di lavoro nei termini indicati dall'Accordo programmatico, prevedendo il coinvolgimento di uno o più consulenti esterni di alto profilo. Nella seduta del 12 settembre 2025, il Consiglio ha nominato la prof.ssa Daria de Pretis, Professoressa emerita di diritto amministrativo, Vicepresidente emerita della Corte costituzionale e libera professionista iscritta all'Albo degli Avvocati di Trento, quale coordinatrice del gruppo di lavoro. Nella medesima seduta sono state definite le principali tematiche di competenza del gruppo, ovvero:

- status giuridico di unibz;
- status del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo;
- vincoli di spesa derivanti dalla normativa universitaria, nazionale e provinciale, con riferimento alle assunzioni di professori e ricercatori di ruolo e al conferimento di incarichi ad altre figure professionali;
- status e sistema stipendiale del personale accademico;
- prospettive di riforma e le garanzie per il futuro finanziamento di unibz.

Il *kick-off meeting* del gruppo di lavoro si è tenuto il 22 ottobre 2025. Al primo incontro, oltre ai componenti del gruppo di lavoro, hanno partecipato anche i membri del Consiglio dell'Università e i Revisori dei Conti. Il secondo incontro si è svolto il 12 novembre 2025, mentre il terzo ha avuto luogo il 19 gennaio 2026.

I risultati definitivi dei lavori saranno disponibili entro la fine del 2026, in coincidenza con la conclusione dell'incarico della prof.ssa de Pretis.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Elenco proposte di semplificazione elaborato e incarico al consulente esterno predisposto		raggiunto (20/20)



Linea	➔ Obiettivo strategico	➔ Obiettivo operativo
<b>Sviluppo strategico</b>	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Misure organizzative per l'introduzione di <i>team</i> di <i>post-award</i> all'interno delle Segreterie di Facoltà


Breve descrizione dell'attività svolta

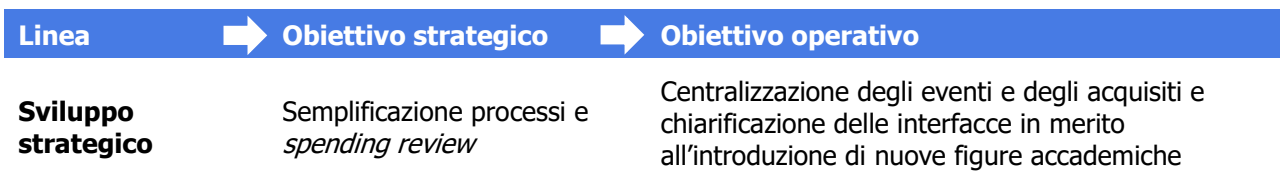
Nel corso del 2025 il Direttore ha coordinato, con il supporto della Responsabile del Servizio Ricerca e Innovazione e del *Project Manager* della Direzione, il rafforzamento e la professionalizzazione dei servizi di supporto alla ricerca e l'introduzione dei *post-award team* all'interno delle Segreterie di Facoltà.

A seguito dell'approvazione dell'aumento di organico nelle Facoltà, sono state avviate procedure di selezione, mobilità interna e valorizzazione del personale già in servizio, finalizzate alla costituzione, in ciascuna Facoltà, di *core team* dedicati al supporto alla ricerca. Nel corso dell'anno è stata inoltre svolta un'attività sistematica di definizione delle interfacce tra il Servizio Ricerca e Innovazione e le Segreterie di Facoltà, che ha portato alla chiarificazione e formalizzazione delle competenze e delle responsabilità dei diversi attori coinvolti, nonché alla predisposizione di nuovi flussi operativi orientati alla semplificazione e all'efficientamento dei processi. Sulla base dei nuovi processi il Servizio Ricerca e Innovazione ha avviato un programma strutturato di formazione e accompagnamento del personale individuato nelle Segreterie di Facoltà.

Nel secondo semestre 2025 è stato formalizzato il modello operativo del *core team*, che prevede il trasferimento alle Segreterie di Facoltà delle attività di *post-award* relative ai progetti standard, incluse quelle dei Centri di Competenza, mantenendo presso il Servizio Ricerca e Innovazione l'attività di coordinamento, consulenza specialistica e il presidio della *compliance*.

Nel quadro della riorganizzazione sono state inoltre individuate e nominate presso il Servizio Ricerca e Innovazione le figure di vicespagnolo e di coordinamento (1 per il *pre-award* con funzione anche di vicespagnolo, 1 per il *post-award* e 1 per il PNRR). L'incarico di coordinamento per il *post-award* è scaduto ed è in revisione sulla base di una riorganizzazione di competenze all'interno del Servizio. Nelle Segreterie di Facoltà sono state individuate le persone a cui verranno conferiti gli incarichi di coordinamento per ogni Facoltà nei primi mesi del 2026.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Team di <i>post-award</i> all'interno delle Segreterie di Facoltà creato; sostituto/a della responsabile del Servizio Ricerca e Innovazione nominato/a; coordinatore/coordinatrice per il <i>post-award</i> e di un coordinatore/coordinatrice per il PNRR nominati/e		raggiunto (10/10) 



Breve descrizione dell'attività svolta


Nel corso del 2025 il Direttore ha coordinato, con il supporto di diversi responsabili e coordinatori/coordinatrici di unibz nonché del *Project Manager* della Direzione i progetti di centralizzazione delle attività di organizzazione degli eventi e degli acquisti, con l'intento di alleggerire le Segreterie di Facoltà, concentrando le competenze operative e migliorando l'efficienza e la coerenza dei processi amministrativi.

Per quanto riguarda la centralizzazione delle attività di organizzazione degli eventi di media e grande dimensione, a seguito dell'avvio formale del progetto nel mese di aprile 2025 sono stati definiti, concordati e presentati in modo chiaro i perimetri di competenza tra Facoltà, Centri di Competenza e Ufficio Eventi. È stata introdotta una distinzione tra eventi di piccole dimensioni, che rimangono in capo alle Facoltà, ed eventi istituzionali, scientifici e complessi, che vengono gestiti centralmente dall'Ufficio Eventi. Parallelamente è stato sviluppato un workflow annuale di pianificazione e approvazione degli eventi, basato sulla raccolta anticipata delle proposte, sulla loro integrazione in un calendario centralizzato e sulla successiva assegnazione agli/alle event manager, tenendo conto delle capacità organizzative e delle disponibilità degli spazi. L'Ufficio Eventi è stato progressivamente rafforzato sul piano organizzativo e del personale, in modo da rendere sostenibile il passaggio definitivo alla gestione centralizzata con l'inizio del 2026.

In parallelo, sempre nel 2025, è stata completata la centralizzazione degli acquisti delle Facoltà presso l'Ufficio Acquisti, in attuazione delle decisioni assunte dal Direttivo universitario 2024 e in coerenza con i requisiti normativi legati alla digitalizzazione degli appalti pubblici. A tal fine sono state assunte due nuove figure dedicate e, a seguito della loro formazione e della piena operatività del servizio, con Determinazione dirigenziale n. 17429/25 del 13 giugno 2025 sono state revocate le deleghe di acquisto in capo ai Responsabili delle Segreterie di Facoltà. A partire dal 16 giugno 2025 tutti gli acquisti delle Facoltà sono gestiti in modo centralizzato dall'Ufficio Acquisti, con esito positivo, consentendo di concentrare il *know-how* specialistico, migliorare la *compliance* normativa e ridurre il carico amministrativo sulle strutture decentrate.

Per quanto riguarda le nuove figure accademiche introdotte dalla recente normativa universitaria, presso unibz sono stati attivati i contratti di ricerca, le posizioni di RTT (ricercatori e ricercatrici a tempo determinato in *tenure track*), nonché gli incarichi *post-doc* e gli incarichi di ricerca. In base alla loro effettiva afferenza organizzativa, è stato stabilito che la gestione di tali figure rientrasse nelle competenze dell'Ufficio Personale accademico. Si è reso pertanto necessario definire nuove procedure, elaborate sulla base di quelle già in uso, opportunamente adattate alle nuove tipologie contrattuali.

Per quanto riguarda invece la categoria delle borse di ricerca, finora non implementata presso unibz, il Direttore ha coordinato un gruppo di lavoro incaricato di definire il procedimento necessario per il conferimento degli incarichi e per l'attuazione del relativo Regolamento. A seguito di un'attenta analisi delle competenze e dei procedimenti esistenti, la responsabilità del procedimento è stata assegnata all'Ufficio Didattico di unibz.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Nuovi processi per la centralizzazione degli eventi e degli acquisti definiti e lavori in merito all'introduzione di nuove figure accademiche suddivisi		raggiunto (10/10) 

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

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

Breve descrizione dell'attività svolta  
L'Accordo programmatico 2023-2025 riporta al punto 2.1 un obiettivo relativo alla semplificazione dei processi e alla consolidazione dei costi.  
Le attività coordinate dal Direttore con il supporto del *Project Manager* della Direzione nel 2025 hanno portato a concreti avanzamenti nei quattro ambiti strategici di intervento già definiti negli anni passati: analisi e riorganizzazione dei procedimenti amministrativi, revisione dei processi e della governance, standardizzazione del quadro regolamentare, digitalizzazione dei flussi amministrativi.  
Tra i principali risultati conseguiti si segnalano la mappatura trasversale dei procedimenti amministrativi, l'ottimizzazione di processi strategici (dottorati, eventi, acquisti, supporto alla ricerca), l'introduzione di linee guida unitarie per la gestione dei regolamenti e l'implementazione di strumenti digitali che hanno ridotto il carico amministrativo e migliorato la coerenza operativa.  
Il report "Semplificazione 2025" e il "Catalogo delle misure 2026" documentano in modo strutturato tali risultati e definiscono la prosecuzione delle misure avviate, assicurando continuità, monitoraggio e ulteriore consolidamento delle azioni di semplificazione nel ciclo successivo.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Catalogo delle misure di semplificazione elaborato e <i>report</i> sulle misure di semplificazione implementate		raggiunto (15/15)

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

**Organizzazione**      Misure nell'ambito del personale      Elaborazione del nuovo Contratto collettivo per il personale tecnico-amministrativo

Breve descrizione dell'attività svolta  
Nel corso del 2025, il Direttore ha coordinato l'intero processo di revisione del Contratto collettivo per il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, in stretta collaborazione con le Organizzazioni Sindacali e con il supporto della Responsabile dell'Ufficio Personale amministrativo e del Responsabile dell'Ufficio legale. L'obiettivo era rielaborare sia la parte normativa sia quella economica del Contratto, garantendo un aggiornamento coerente con le esigenze organizzative e con il quadro economico-finanziario dell'Ateneo. Le negoziazioni sono iniziate a febbraio 2025 e si sono concluse il 10 dicembre con l'assemblea sindacale unitaria, nella quale il personale ha approvato a larga maggioranza i testi dei nuovi accordi. Il Consiglio dell'Università ha poi approvato il nuovo Contratto e il nuovo accordo economico nella seduta del 12 dicembre 2025. A livello economico le principali novità sono: l'aumento inflazionistico del +2% con decorrenza retroattiva dall'01.01.2025; il riconoscimento dell'indennità di bilinguismo a partire dal 2026 e il riconoscimento, solo per l'anno 2025, di un'indennità una tantum pari a 1.000,00 euro lordi. A livello normativo le modifiche più rilevanti al Contratto riguardano la necessità di sancire nel testo del Contratto la particolare natura giuridica di unibz, per la quale il Contratto del personale tecnico-amministrativo storicamente ricalca gli aspetti normativi della contrattazione privatistica; allo stesso tempo è stato necessario chiarire che per esigenze di finanza pubblica l'Università è tenuta a rispettare le retribuzioni economiche provinciali. Infine, è stato inserito nel Contratto che, in attesa della stipula di un nuovo Contratto collettivo per l'eventuale istituzione di nuove figure dirigenziali, si applicherà - per la parte normativa - quanto disposto dalla legge nr. 240 del 2010 e dal Contratto collettivo del comparto Istruzione e Ricerca, mentre per quanto concerne la parte economica si applicherà quanto disciplinato dal Contratto di intercomparto della Provincia Autonoma di Bolzano sulla dirigenza.  
Il nuovo Contratto collettivo è entrato in vigore il 1° gennaio 2026 e sarà valido fino al 31 dicembre 2028, mentre l'accordo economico avrà effetto retroattivo dal 1° gennaio 2025 e sarà in vigore fino al 31 dicembre 2027.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	Proposta di nuovo Contratto collettivo e del nuovo organigramma		raggiunto (25/25)



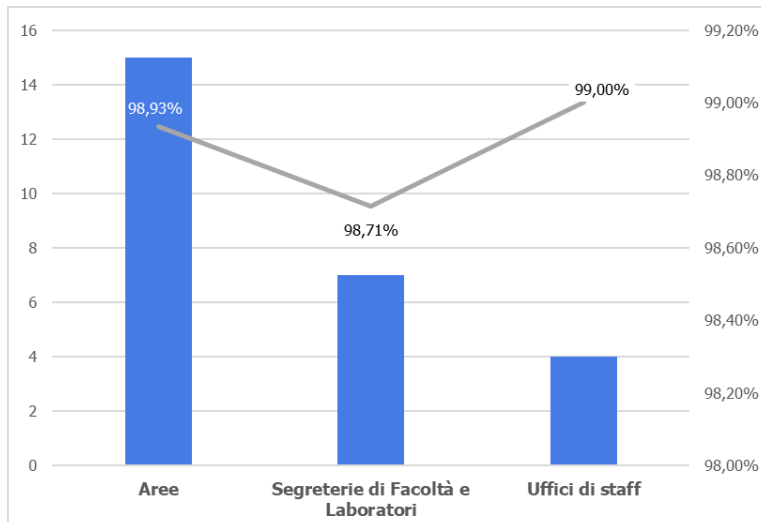
## 5.4 Risultati della performance individuale 2025

Oltre alla valutazione della performance della Direzione, illustrata nel punto precedente, in questa sezione vengono analizzati i risultati delle figure con responsabilità gestionale, ovvero i/le responsabili dei centri di servizio, degli uffici di staff, delle aree e delle Segreterie di Facoltà. Queste figure rappresentano il nucleo centrale del presidio della performance operativa, poiché una parte significativa degli obiettivi assegnati a livello organizzativo trova attuazione diretta nelle loro attività di coordinamento, gestione dei processi e supporto alla programmazione strategica.

La valutazione della performance individuale per l'anno 2025 combina il raggiungimento degli obiettivi assegnati con l'analisi delle competenze direzionali previste dal Contratto collettivo per le funzioni di responsabilità. Le competenze considerate comprendono la capacità di guidare e coordinare il personale, la padronanza delle conoscenze tecnico-specialistiche necessarie al ruolo, l'attitudine alla pianificazione e al controllo delle attività, l'impegno nella semplificazione e nel miglioramento dei processi amministrativi, nonché la qualità della comunicazione e delle relazioni professionali. La valutazione di tali competenze concorre al punteggio complessivo con un peso pari a 30 punti su 100.

Nel complesso, i risultati testimoniano l'elevato livello di impegno e la chiara determinazione delle figure responsabili nel perseguire gli obiettivi programmati, riflettendo una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo e alla piena realizzazione dei risultati attesi.

Il grafico seguente illustra la percentuale media di obiettivi raggiunti dalle diverse aree e uffici, in relazione ai/alle rispettivi/e responsabili, evidenziando risultati di particolare rilievo e un andamento stabilmente positivo nelle varie strutture.



---

## 6 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

---

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

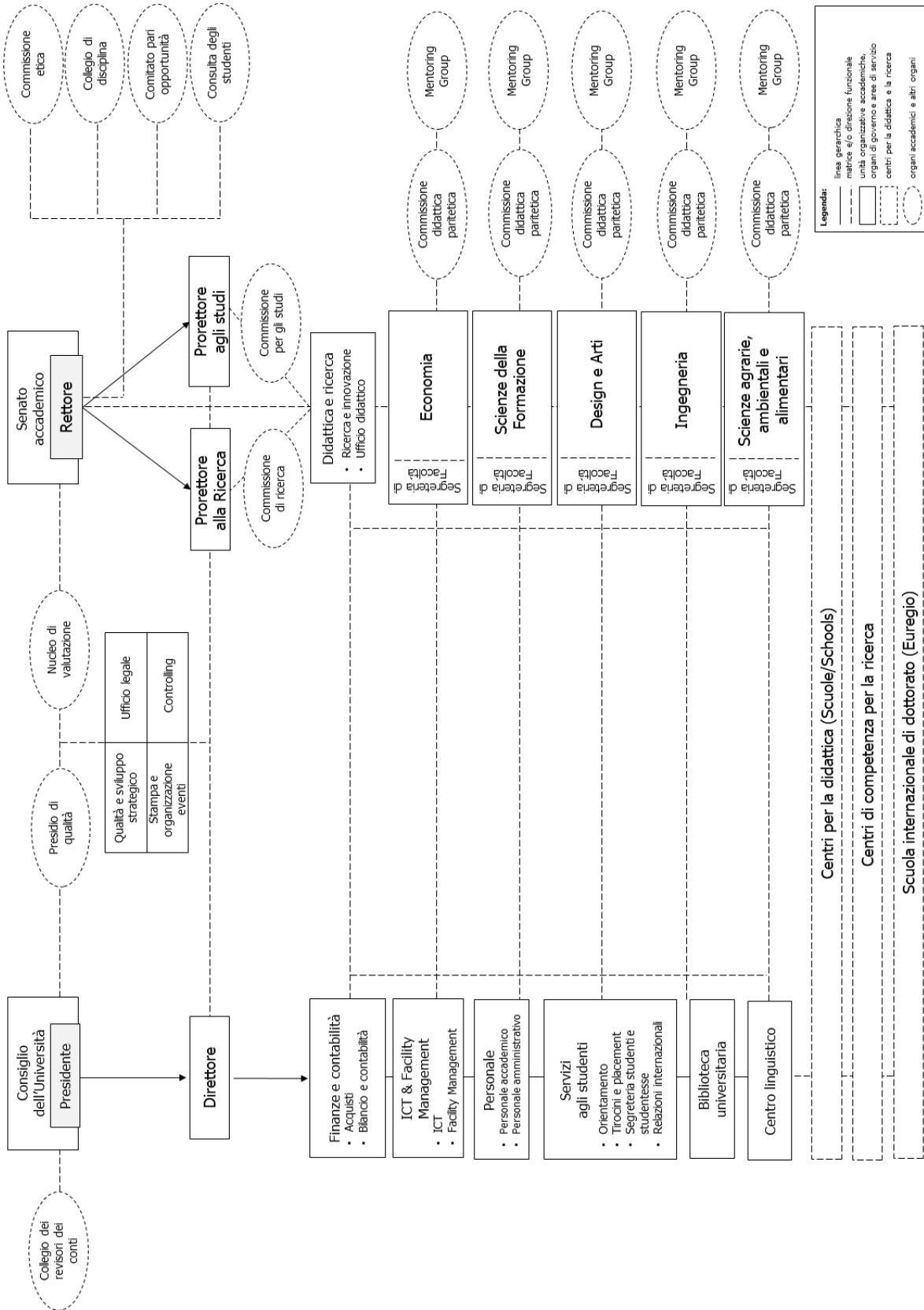
- Collegio dei revisori dei conti
- Nucleo di valutazione
- Collegio di disciplina
- Commissione etica
- Comitato etico della ricerca
- Consulta degli studenti
- Comitato per le pari opportunità
- Consigliere di fiducia

#### 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/>.



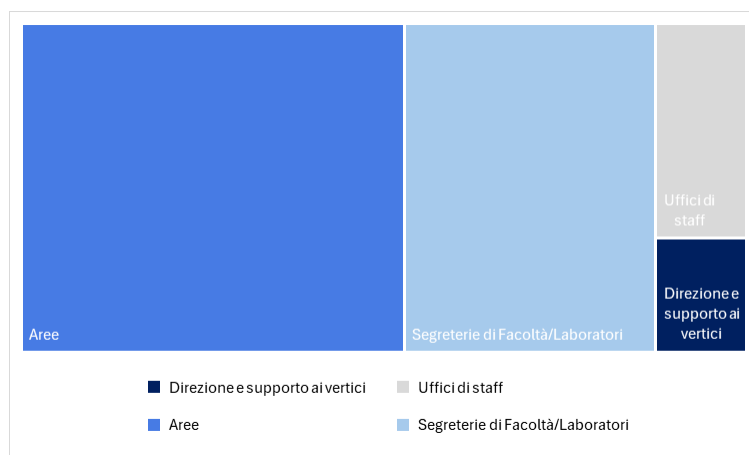
Nelle due tabelle successive si riportano i dati dimensionali del **personale tecnico-amministrativo** in servizio al 31 dicembre 2025.

*per area/ufficio di staff*

	Collaboratori/collaboratrici	
	n° persone	FTE
Direzione (Dirigente)	1	1,00
Uffici di supporto al Direttivo universitario	14	13,45
Uffici di staff	30	27,10
Aree (incl. Biblioteca e Centro lingusitico)	188	174,56
Segreterie di Facoltà, dei Centri di Competenza e Laboratori	126	114,33
<b>TOTALE</b>	<b>359</b>	<b>330,43</b>

di cui componente femminile: **64,35%**

Fonte: Ufficio personale amministrativo

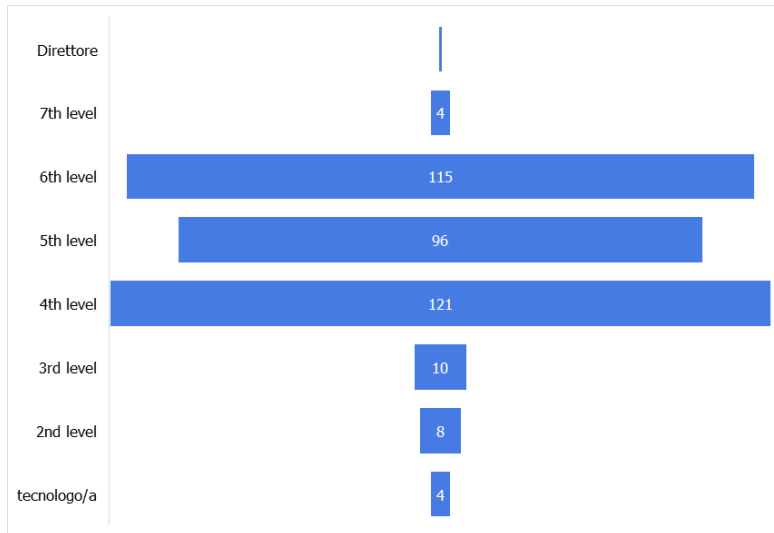


*per inquadramento* (come da contratto collettivo unibz)

Inquadramento	Direzione e supp. vertici	Uffici di staff	Aree	Segreterie di Facoltà/Laboratori	unibz
Dirigenti	1				<b>1</b>
7. livello	1	2	1		<b>4</b>
6. livello	7	16	68	24	<b>115</b>
5. livello	6	8	53	29	<b>96</b>
4. livello		4	45	72	<b>121</b>
3. livello			9	1	<b>10</b>
2. livello			8		<b>8</b>
<b>Subtotale</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>170</b>	<b>126</b>	<b>355</b>
Tecnologi			4		<b>4</b>
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>172</b>	<b>126</b>	<b>359</b>

Fonte: Ufficio personale amministrativo

*Il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2025 per inquadramento*



Fonte: Ufficio personale amministrativo

## 6.2 Reclutamento del personale

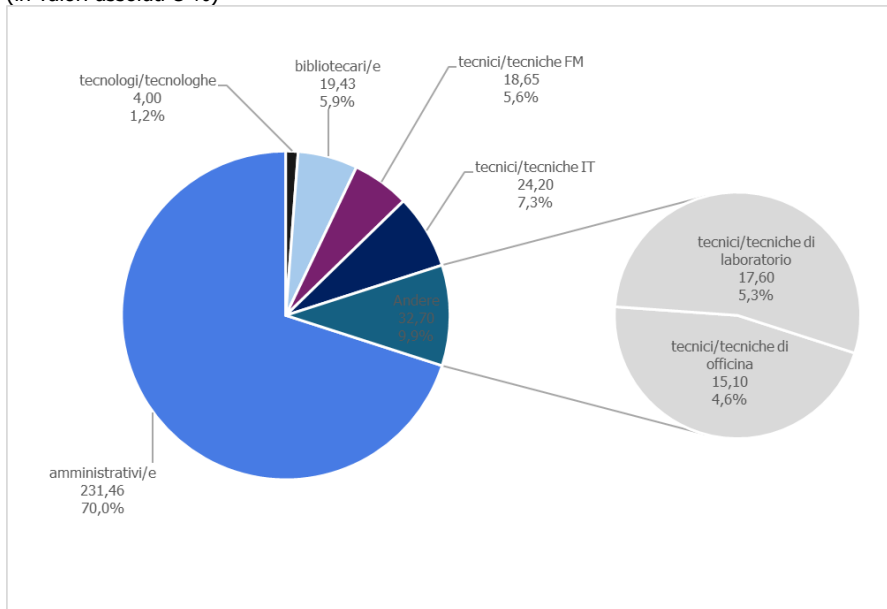
Il piano delle assunzioni del personale tecnico-amministrativo di unibz è stato definito nell'ambito della programmazione annuale. Nel 2025, per rispondere all'evoluzione di unibz — realtà in costante sviluppo per ampiezza e complessità delle attività — il reclutamento si è concentrato sul rafforzamento delle Segreterie di Facoltà (in particolare sul supporto alla ricerca nella fase di *post-award* e sul maggior carico connesso alla nuova offerta formativa), sul potenziamento dell'Ufficio Stampa e organizzazione eventi in relazione alla centralizzazione delle manifestazioni scientifiche, sull'Ufficio Acquisti per la centralizzazione del *procurement*, nonché sul presidio dei servizi presso la sede del NOI Techpark e su altri uffici interessati da un crescente carico operativo. In tale quadro, e a testimonianza della capacità dell'Ateneo di attivare finanziamenti esterni a sostegno di iniziative strategiche, sono state assunte con fondi terzi quattro persone dedicate al progetto *SUNRISE (Universities Network for Regional Innovative and Sustainable Evolution)*, una rete che promuove uno scambio strutturato di buone pratiche in insegnamento, ricerca e terza missione, rafforzando l'attrattività e la capacità innovativa dei territori in cui opera. L'Ateneo si impegna a valorizzare quanto più possibile le opportunità offerte dai fondi esterni, utilizzandoli per finanziare personale dedicato a progetti e iniziative strategiche e affiancando così in modo mirato le risorse ordinarie.

L'impostazione dei bandi di reclutamento è stata coerente con i fabbisogni delle strutture maggiormente esposte: nei requisiti di accesso sono state esplicitate esperienze e competenze specifiche, privilegiando profili già qualificati in grado di integrarsi rapidamente nei contesti prioritari.

Nel complesso, l'anno 2025 registra una crescita della dotazione del personale pari al 9,8%, includendo il personale finanziato con fondi terzi. Tale incremento ha consentito di assorbire i carichi aggiuntivi connessi allo sviluppo dell'offerta formativa e di consolidare i processi nelle aree più esposte, con effetti positivi sulla continuità operativa, sulla qualità dei servizi e sul supporto alla ricerca nella fase di *post-award*. La dinamica di crescita ha risposto in modo coerente all'evoluzione di unibz, realtà in costante sviluppo: il rafforzamento delle strutture ha garantito una capacità di risposta adeguata all'aumento della domanda interna, mantenendo al contempo flessibilità organizzativa e presidio delle priorità istituzionali.

Al fine di fornire un quadro completo della situazione del personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2025 e della sua composizione, segue una rappresentazione grafica per profilo professionale.

(in valori assoluti e %)



### 6.3 Formazione del personale tecnico-amministrativo

#### Formazione interna 2025

Nel corso del 2025 la formazione interna destinata al personale tecnico-amministrativo ha continuato a rappresentare uno strumento strategico per sostenere lo sviluppo professionale e migliorare l'efficienza complessiva dei servizi amministrativi dell'Ateneo. L'offerta formativa si è contraddistinta per un approccio multidimensionale che ha integrato percorsi di aggiornamento tecnico-specialistico, iniziative orientate al benessere organizzativo e moduli rivolti allo sviluppo delle competenze trasversali.

Un'attenzione rilevante è stata riservata ai percorsi in ambito giuridico-amministrativo, essenziali per garantire correttezza procedurale, trasparenza e compliance normativa. Oltre al corso base dedicato al procedimento e all'atto amministrativo, sono stati proposti numerosi approfondimenti specialistici in materia di etica pubblica, anticorruzione e trasparenza, inclusi percorsi guidati da professionisti esterni esperti di diritto amministrativo e legislazione pubblica. Particolare rilievo hanno assunto i corsi sugli obblighi di pubblicazione secondo i nuovi schemi standard ANAC e gli interventi riguardanti il quadro normativo del diritto di accesso, della tutela della privacy e delle responsabilità amministrative.

Ampio spazio è stato dedicato alla protezione dei dati personali, con un'offerta che ha incluso corsi generali e specialistici relativi alle informative *privacy*, al ruolo e alle responsabilità del *Data Protection Officer* e alle applicazioni della normativa in contesti specifici, come la ricerca scientifica e tecnologica. La collaborazione con enti di formazione esterni qualificati ha contribuito a rafforzare la cultura della protezione dei dati a tutti i livelli dell'organizzazione.

Parallelamente, la formazione ha proposto percorsi orientati allo sviluppo delle competenze comunicative e relazionali. Tra le attività più significative si annoverano i corsi di *public speaking*, i laboratori di scrittura con un *focus* sul linguaggio di genere e le iniziative rivolte al potenziamento delle competenze comunicative delle collaboratrici nel contesto universitario. Il programma ha incluso anche attività dedicate al supporto nella gestione delle relazioni con gli studenti, con particolare attenzione al riconoscimento di situazioni di fragilità emotiva.

La promozione del benessere organizzativo è stata un'altra area prioritaria. I corsi dedicati al *work-life balance*, alla gestione dello stress e al benessere psico-fisico hanno offerto strumenti concreti per migliorare la qualità del lavoro quotidiano e prevenire situazioni di sovraccarico emotivo. Percorsi dedicati alla sicurezza personale e alle misure salvavita, come le attività di autodifesa e i corsi sulle manovre di primo soccorso, hanno contribuito a sviluppare consapevolezza, prontezza e capacità di intervento in situazioni emergenziali.

Completano il quadro formativo iniziative orientate all'arricchimento di competenze tecniche e creative, tra cui il corso di fotografia con *smartphone*, utile per migliorare la qualità dei materiali visuali prodotti nell'ambito della comunicazione interna ed esterna.

### **Onboarding del personale tecnico-amministrativo**

Accanto all'offerta formativa tradizionale, unibz dedica particolare attenzione al processo di *onboarding* del nuovo personale tecnico-amministrativo. Nell'*intranet* istituzionale è presente una sezione dedicata, multilingue, che accoglie i nuovi dipendenti con una panoramica aggiornata sull'Ateneo, sulla sua struttura amministrativa e sui principali regolamenti interni. Tale sezione fornisce un primo orientamento, facilitando la comprensione del contesto organizzativo e dei processi interni.

Un ruolo fondamentale è svolto dall'Ufficio Personale amministrativo, che rappresenta il punto di contatto per tutte le questioni relative al rapporto di lavoro, dalla gestione delle presenze e assenze alla formazione continua. Il percorso di *onboarding* comprende inoltre corsi online obbligatori e ulteriori iniziative formative dedicate ai nuovi ingressi, con l'obiettivo di agevolare l'inserimento e rendere più efficace il periodo di adattamento al ruolo.

### **Mobilità del personale – Erasmus+ Staff Training**

Nel 2025 unibz ha confermato il proprio impegno nella promozione della mobilità internazionale del personale tramite il Programma *Erasmus+*. Sono state pubblicate due *call* dedicate allo *staff training*, con scadenza rispettivamente il 24 febbraio e il 12 giugno 2025. Il programma consente al personale tecnico-amministrativo di svolgere periodi di formazione presso università e organizzazioni partner nei Paesi aderenti all'iniziativa, con l'obiettivo di acquisire nuove competenze, confrontarsi con realtà europee e favorire il trasferimento di buone pratiche all'interno dell'Ateneo.

La partecipazione a tali iniziative rappresenta un valore aggiunto sia per i singoli dipendenti, che beneficiano di un arricchimento professionale e linguistico, sia per l'organizzazione, che trae vantaggio dall'innovazione e dal confronto internazionale.

### **Partecipazione allo Studium Generale**

Tra le opportunità di apprendimento permanente messe a disposizione dell'intera comunità universitaria rientra anche lo Studium Generale, aperto alla partecipazione del personale tecnico-amministrativo. Il programma offre un percorso interdisciplinare che consente di approfondire temi diversi, dalla cultura alla creatività, dalle scienze umane alla tecnologia, dall'economia alla sostenibilità. I corsi, erogati principalmente nelle sedi di Bolzano e Bressanone, permettono di acquisire conoscenze utili sia per la crescita personale sia per lo sviluppo di una visione più ampia e trasversale del contesto universitario. Per i partecipanti in possesso di un diploma di maturità, gli esami sostenuti consentono anche l'acquisizione di crediti formativi universitari.

### **IT-Trainings and Tutorials**

La formazione 2025 ha incluso anche un'offerta strutturata di corsi e *tutorial* in ambito IT, destinati a rafforzare le competenze digitali del personale tecnico-amministrativo. Queste iniziative hanno riguardato l'utilizzo avanzato degli strumenti informatici d'Ateneo, l'adozione di nuove piattaforme digitali, l'uso efficace dei software gestionali e applicativi utilizzati nelle diverse aree amministrative, nonché percorsi dedicati alla sicurezza informatica e alla gestione consapevole dei dati.

Attraverso sessioni pratiche, guide digitali e *tutorial* disponibili sull'*intranet*, il personale ha potuto sviluppare competenze tecniche immediatamente applicabili al lavoro quotidiano, contribuendo a migliorare l'efficienza dei processi, ridurre gli errori operativi e aumentare il livello di autonomia digitale. L'investimento in formazione IT si conferma quindi un elemento chiave nel percorso di trasformazione digitale dell'Ateneo.


### **Formazione specifica finanziata dai budget dei centri di servizio**

Oltre al programma formativo interno centralizzato, i vari centri di servizio dispongono ogni anno di un budget dedicato alla formazione specifica del proprio personale. Questo strumento permette di programmare in modo mirato percorsi di aggiornamento professionale strettamente connessi alle esigenze operative delle singole strutture, favorendo l'acquisizione o l'approfondimento di competenze tecniche, normative o digitali necessarie

per il raggiungimento degli obiettivi individuali definiti annualmente con il/la proprio/a responsabile. L'autonomia nella gestione di tali fondi consente agli uffici di rispondere con maggiore tempestività alle necessità emergenti e di adottare soluzioni formative flessibili e perfettamente aderenti ai contesti lavorativi di riferimento, contribuendo così al miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo.

### Monitoraggio

Nel corso del 2025 il monitoraggio della formazione del personale tecnico-amministrativo ha continuato a rappresentare uno strumento essenziale per garantire l'efficacia e la qualità dei percorsi formativi offerti da unibz. L'attività di monitoraggio si è svolta seguendo la logica del ciclo *PDCA* (*Plan – Do – Check – Act*), che consente un miglioramento continuo e una valutazione sistematica dei risultati raggiunti.

<b>Plan</b>	Nel 2025 i fabbisogni formativi sono stati rilevati attraverso colloqui annuali e momenti di confronto con Direzione e responsabili delle diverse aree. Sulla base di tali elementi è stato definito il piano di formazione annuale, che ha integrato l'offerta centralizzata con iniziative specifiche dedicate ai centri di servizio.	
<b>Do</b>	Durante l'anno sono stati realizzati i corsi programmati, con la registrazione delle partecipazioni e il tracciamento dei percorsi individuali per garantire continuità e coerenza dei profili formativi. La collaborazione con formatori interni ed esterni ha assicurato un'offerta aggiornata e allineata agli obiettivi dell'Ateneo.	
<b>Check</b>	Il monitoraggio qualitativo è stato effettuato tramite sondaggi post-corso, che hanno permesso di raccogliere i <i>feedback</i> dei/delle partecipanti su qualità, organizzazione, contenuti e utilità percepita delle attività formative.	
<b>Act</b>	Sulla base dei risultati raccolti, sono state individuate alcune aree di miglioramento e sono stati introdotti adeguamenti mirati all'offerta formativa, sia in termini di contenuti sia di modalità didattiche.	

Il sistema di monitoraggio adottato ha permesso di:

- promuovere un miglioramento continuo della qualità dei percorsi formativi;
- rispondere tempestivamente ai bisogni formativi emergenti;
- sostenere la qualificazione professionale, la motivazione e l'aggiornamento del personale TA;
- rafforzare una cultura organizzativa orientata allo sviluppo delle competenze e all'apprendimento permanente.

## 6.4 Conciliazione vita privata e lavoro

La conciliazione tra vita privata e lavoro rappresenta un elemento centrale per il benessere del personale e per la costruzione di un ambiente professionale sostenibile, inclusivo e motivante. In un contesto universitario in continua evoluzione, promuovere l'equilibrio tra esigenze lavorative e personali contribuisce non solo a rispondere alle aspettative dei/delle dipendenti, ma anche a rafforzare il senso di appartenenza e la qualità complessiva dell'organizzazione, con ricadute positive su motivazione, continuità operativa e attrattività dell'Ateneo.

In questa prospettiva, unibz ha adottato l'audit *famiglia&lavoro* come cornice di riferimento per strutturare e monitorare in modo sistematico le politiche di conciliazione. L'approccio *family friendly* dell'Ateneo si concretizza attraverso misure consolidate, quali l'orario flessibile e i principali strumenti di tutela previsti dalla normativa e dalla contrattazione, nonché servizi di supporto alle famiglie come le settimane di assistenza bambini presso il *KidSpace*. A tali interventi si sono affiancate negli ultimi anni iniziative orientate al benessere psicosociale, alla socialità e alla cura della persona, tra cui lo sportello d'ascolto per il personale, momenti di incontro informali e attività ricreative e formative volte a promuovere uno stile di vita equilibrato e una maggiore coesione della comunità accademica.



In questa prospettiva, unibz ha adottato l'audit *famiglia&lavoro* come cornice di riferimento per strutturare e monitorare in modo sistematico le politiche di conciliazione. L'approccio *family friendly* dell'Ateneo si concretizza attraverso misure consolidate, quali l'orario flessibile e i principali strumenti di tutela previsti dalla normativa e dalla contrattazione, nonché servizi di supporto alle famiglie come le settimane di assistenza bambini presso il *KidSpace*. A tali interventi si sono affiancate negli ultimi anni iniziative orientate al benessere psicosociale, alla socialità e alla cura della persona, tra cui lo sportello d'ascolto per il personale, momenti di incontro informali e attività ricreative e formative volte a promuovere uno stile di vita equilibrato e una maggiore coesione della comunità accademica.

Un passaggio particolarmente significativo nel 2025 è stato rappresentato dal re-audit, che ha confermato e rafforzato il percorso avviato con la certificazione ottenuta nel novembre 2021. Il re-audit non si è limitato a una verifica formale, ma ha costituito un'occasione strutturata di riesame e miglioramento continuo: ha permesso di valorizzare i risultati raggiunti, individuare nuovi ambiti di sviluppo e definire ulteriori misure orientate a una politica del personale sempre più attenta alle diverse fasi della vita e alle esigenze organizzative, con un'attenzione specifica anche al personale tecnico-amministrativo.

Nel corso del 2025, in coerenza con gli esiti del re-audit e con l'impostazione di miglioramento continuo, sono state avviate e/o consolidate diverse iniziative. In particolare, è stata impostata l'elaborazione di un piano di comunicazione interna, attraverso la mappatura dei processi e dei canali informativi, con l'obiettivo di rendere più chiaro e accessibile il flusso comunicativo. Sempre sul versante della comunicazione e della partecipazione, il *town hall meeting* del 27 maggio 2025 ha rappresentato un momento importante di informazione e coinvolgimento del personale, con aggiornamenti da parte dei vertici sui principali progetti strategici e sugli sviluppi centrali in atto presso unibz, contribuendo a rafforzare trasparenza, condivisione e senso di comunità.

Sul piano dei servizi a supporto delle famiglie, nel 2025 sono proseguiti i lavori per la realizzazione dell'asilo nido interno (progetto KITA), misura strategica per la conciliazione e per l'attrattività dell'Ateneo come datore di lavoro. Il progetto si sviluppa con il coinvolgimento scientifico già attivo della Facoltà di Scienze della Formazione di unibz, che contribuisce a garantire un impianto pedagogico solido e un'elevata qualità del servizio, in linea con le esigenze della comunità unibz. In parallelo, è stato perseguito il miglioramento dell'assistenza bambini nel periodo estivo presso il *KidSpace*, con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più adeguato alle esigenze di conciliazione che emergono durante la chiusura delle scuole e nei mesi di maggiore complessità organizzativa per le famiglie.

Un ulteriore tassello a supporto dell'equilibrio lavoro-vita privata è stato rappresentato dal rafforzamento delle misure di *onboarding* del nuovo personale, inteso non solo come accoglienza, ma anche come leva di benessere organizzativo: un inserimento chiaro e strutturato, con punti di riferimento e informazioni accessibili, contribuisce a ridurre lo stress iniziale, le incertezze e i tempi di adattamento, favorendo un'integrazione più serena e una più rapida piena operatività.

Infine, nel 2025 è stato avviato anche il progetto relativo all'introduzione di un sistema di raccolta di proposte di miglioramento da parte del personale e dalla componente studentesca, con l'obiettivo di promuovere una cultura partecipativa orientata al miglioramento continuo. Tale approccio, coerente con la logica dell'audit, rafforza l'idea di conciliazione come responsabilità condivisa e come risultato di processi organizzativi ben progettati, oltre che di singole misure.

Nel complesso, il percorso legato all'audit *famiglia&lavoro* conferma l'impegno di unibz nel promuovere un ambiente di lavoro attento al benessere e alla sostenibilità organizzativa. Il re-audit 2025 ha ribadito il valore strategico delle misure di conciliazione, rafforzando l'attrattività dell'Ateneo come datore di lavoro responsabile e inclusivo.

## 6.5 Lavoro agile

---

L'articolo 9 del Contratto collettivo di lavoro del personale tecnico-amministrativo di unibz introduce lo *smart working* come strumento complementare al telelavoro, volto a favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro dei/delle dipendenti e a promuovere il benessere organizzativo attraverso modelli operativi flessibili e orientati ai risultati.

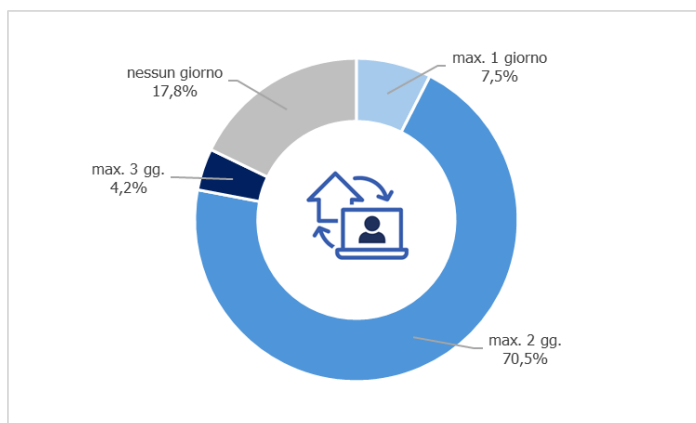
L'utilizzo del lavoro agile ha registrato una significativa accelerazione durante l'emergenza pandemica da Covid-19, rendendo necessario ripensare modalità e processi di lavoro. In tale contesto è stato adottato il

primo Regolamento sullo *smart working* (1° ottobre 2020), successivamente aggiornato al 1° luglio 2023. L'aggiornamento del 2023 ha ampliato le possibilità operative e introdotto misure specifiche a tutela delle esigenze individuali del personale: tra queste, la fruizione di più giornate consecutive su base mensile, l'attribuzione di ulteriori giornate per i/le dipendenti affetti/e da patologie invalidanti e l'utilizzo dello *smart working* in alternativa ai permessi non retribuiti per malattia dei figli.

L'introduzione dello *smart working* in unibz ha rappresentato un cambiamento culturale rilevante, orientando la gestione del lavoro verso obiettivi e risultati, e non sulla mera presenza fisica. Questo approccio ha valorizzato responsabilizzazione, autonomia e fiducia reciproca, favorendo al contempo una migliore organizzazione del lavoro, l'efficientamento dei processi e una maggiore sostenibilità — anche grazie alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro. Per accompagnare la transizione, l'Ufficio personale amministrativo ha attivato percorsi formativi mirati, finalizzati a rafforzare competenze digitali e organizzative e a diffondere una cultura del lavoro agile consapevole ed efficace.

Le giornate settimanali di *smart working* autorizzabili variano da 1 a 3, in relazione al profilo professionale e alla natura delle attività svolte. Le giornate effettivamente concesse sono definite negli accordi individuali e possono essere gestite in modo flessibile, adattandosi alle esigenze organizzative dell'Ateneo e a quelle personali del/della collaboratore/collaboratrice.

Di seguito si riportano le giornate di *smart working* concesse al personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2025.



Fonte: Ufficio personale amministrativo

Nell'ambito delle attività di monitoraggio previste dalla normativa nazionale, un primo sondaggio è stato condotto alla fine del 2021, con risultati complessivamente positivi. Le valutazioni relative alla qualità del lavoro svolto in modalità agile, alla pianificazione delle attività e alla gestione del tempo sono risultate analoghe — se non migliori — rispetto al lavoro in presenza. Un secondo sondaggio, svolto nella primavera del 2023, ha approfondito gli aspetti tecnico-organizzativi e alcuni indicatori di impatto (riduzione del ricorso alla malattia, minore utilizzo dei buoni pasto, effetti sulla mobilità). Con una partecipazione di circa il 60% del personale, l'indagine ha confermato la percezione dello *smart working* come componente ormai essenziale del benessere lavorativo e della conciliazione vita-lavoro, fornendo indicazioni utili che hanno orientato l'aggiornamento regolamentare del 2023.

In continuità con tale aggiornamento, la disciplina dello *smart working* ha posto al centro la flessibilità come leva di benessere e di efficienza: le giornate possono essere pianificate anche su base mensile, fino a un massimo di cinque consecutive, nel rispetto del limite settimanale concedibile e delle esigenze del servizio; è consentito lo svolgimento dell'attività in modalità agile nelle giornate di chiusura dell'Ateneo quando ricorrano motivazioni specifiche e motivate; per il personale con patologie invalidanti certificate sono previste giornate aggiuntive, in un'ottica di inclusione e tutela; infine, nei casi di malattia dei figli di età compresa tra 0 e 14 anni, lo *smart working* può essere utilizzato in alternativa ai permessi non retribuiti, entro un tetto massimo annuo di 24 giornate. Queste misure concorrono a consolidare un modello organizzativo orientato ai risultati, attento alle esigenze personali e capace di coniugare qualità del lavoro, continuità dei servizi e sostenibilità complessiva.

---

## 7 CONCLUSIONI

---

### 7.1 I risultati raggiunti

---

Nel 2025 l'Amministrazione di unibz ha confermato un profilo ambizioso e dinamico, proseguendo nel percorso pluriennale orientato alla semplificazione, ottimizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi. Tale indirizzo, ormai consolidato, ha rafforzato l'efficienza organizzativa, la qualità dei servizi e la capacità di risposta alle esigenze della comunità universitaria.

L'anno è stato caratterizzato in particolare dalla prosecuzione dell'ampio lavoro di ottimizzazione dei processi, attività su cui l'Amministrazione opera da diversi anni con un approccio strutturato e trasversale. Nel 2025 questo impegno è avanzato attraverso interventi che hanno coinvolto molteplici unità organizzative e che sono stati resi possibili anche grazie a una collaborazione trasversale solida e ben radicata tra gli uffici. La capacità delle strutture di operare in modo coordinato e integrato ha ridotto ridondanze, migliorato la continuità operativa e favorito soluzioni condivise, sostenendo in modo concreto il miglioramento dei procedimenti amministrativi.

In continuità con gli anni precedenti, l'Ateneo ha inoltre rafforzato le proprie risorse e competenze interne, tramite percorsi di formazione articolati, iniziative a sostegno del benessere organizzativo e processi di reclutamento — da sempre mirati e coerenti con l'evoluzione della struttura — che hanno sostenuto l'attuazione dei progetti di ottimizzazione e la qualità complessiva dei servizi. Il consolidamento delle competenze interne ha contribuito direttamente alla sostenibilità delle innovazioni introdotte e alla capacità degli uffici di adattarsi a un contesto organizzativo in continuo sviluppo.

Nel complesso, i risultati raggiunti nel 2025 confermano la capacità dell'Amministrazione di integrare innovazione organizzativa, digitalizzazione, collaborazione interna e sviluppo delle competenze. Tale percorso si inserisce nella traiettoria di crescita che accompagna unibz — fondata nel 1997 e oggi prossima al trentennale — nel rafforzamento di un'identità al tempo stesso giovane, agile e orientata al miglioramento continuo.

### 7.2 Efficienza ed economicità

---

Il bilancio di chiusura per l'anno 2025 sarà approvato dal Consiglio dell'Università nel maggio 2025; i risparmi effettivi sulle principali voci di spesa saranno evidenziati in sede di redazione del bilancio medesimo. In linea con l'Accordo Programmatico 2023–2025, unibz ha perseguito il proprio sviluppo tenendo conto dei vincoli legati alla disponibilità delle risorse e degli obiettivi concordati con l'ente finanziatore.

In questo quadro, l'Ateneo considera la *Spending Review* uno strumento strategico per garantire un utilizzo responsabile ed efficiente delle risorse, orientando le scelte in modo coerente con le priorità istituzionali e con la sostenibilità finanziaria complessiva.

A chiusura della presente relazione si ribadisce che l'Amministrazione opera quotidianamente nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, pur in un contesto normativo complesso e in continua evoluzione, perseguendo la massima qualità dei servizi a supporto della comunità universitaria.

## Allegato 1

# SCHEMA DEI RISULTATI DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DEGLI UFFICI

2025

## Schema dei risultati degli obiettivi operativi 2025 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 - fase 2
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Nel 2025 è stata completata l'analisi dei processi amministrativi e organizzativi relativi ai corsi di dottorato, avviata l'anno precedente, attraverso un lavoro congiunto che ha coinvolto diverse unità dell'Ateneo. L'attività ha portato alla definizione di un ampio catalogo di misure finalizzate alla riorganizzazione e all'efficientamento dell'intero ciclo di gestione dei dottorati, dalla fase di attivazione e accreditamento fino alla conclusione del percorso di studi.</p> <p>L'analisi ha evidenziato la necessità di intervenire su numerosi aspetti procedurali, tra cui la revisione e standardizzazione delle comunicazioni, l'armonizzazione delle scadenze e delle interfacce tra gli uffici, l'aggiornamento dei flussi operativi e l'integrazione con sistemi informatici quali <i>GDA</i>, <i>AIS</i>, <i>BORIS</i> ed <i>Elixforms</i>. Sono emerse inoltre misure dedicate alla semplificazione delle procedure di selezione e immatricolazione, al miglioramento della qualità delle informazioni fornite ai candidati e ai dottorandi, alla definizione chiara delle responsabilità nelle varie fasi e alla strutturazione di nuovi processi per la gestione dei periodi all'estero, delle carriere e delle attività di <i>post-award</i>.</p> <p>Il lavoro ha prodotto anche proposte mirate al miglioramento del coordinamento tra Servizi centrali, Segreterie di Facoltà e organi accademici, nonché alla progressiva digitalizzazione di procedure ancora non automatizzate, incluse quelle relative agli esami finali. Sono state inoltre individuate azioni specifiche per affrontare casi particolari, come le <i>partnership</i> internazionali <i>DIN-UNIBZ</i>, e per garantire una comunicazione più efficace e coerente lungo l'intera filiera.</p> <p>Il risultato complessivo è un catalogo strutturato di interventi che costituisce la base per una riorganizzazione progressiva e sistematica dei processi legati ai dottorati di ricerca, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza, la trasparenza e l'omogeneità dei servizi offerti.</p>
			<p>miglioramenti implementati e monitorati</p> <p><i>Raggiungimento</i> raggiunto</p>

Ufficio ricerca, Facoltà	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Potenziamento e professionalizzazione del supporto alla ricerca nelle Segreterie di Facoltà	report sulle attività implementate
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Nel 2025 è stato avviato il processo di rafforzamento dei servizi di supporto alla ricerca e introdotto il modello dei post-award team nelle Segreterie di Facoltà. Sono state attivate procedure di selezione, mobilità interna e valorizzazione del personale per costituire <i>team</i> dedicati in ogni Facoltà. Parallelamente è stata svolta un'analisi approfondita delle interfacce e dei flussi operativi tra il Servizio Ricerca e Innovazione e le Segreterie, con conseguente chiarificazione di competenze e responsabilità.</p> <p>Sulla base dei nuovi processi è stato avviato un programma strutturato di formazione per il personale coinvolto. Nel secondo semestre è stato formalizzato il modello operativo dei core team, che attribuisce alle Segreterie le attività di post-award relative ai progetti standard, mentre il Servizio Ricerca e Innovazione mantiene funzioni specialistiche e di presidio della compliance.</p> <p>Infine, sono state individuate nuove figure interne di riferimento per le aree <i>pre-award</i>, <i>post-award</i> e PNRR, e nelle Segreterie di Facoltà sono state selezionate le persone a cui verranno affidati i futuri incarichi di coordinamento.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

Tutti	Sviluppo strategico	<i>Governance</i> e Statuto	Preparazione accreditamento periodico	report sulle attività effettuate
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Il lavoro ha incluso una revisione approfondita e un aggiornamento sistematico della documentazione istituzionale sulla qualità, con particolare attenzione agli strumenti e alle linee guida utilizzati per l'assicurazione della qualità a livello di Ateneo, Facoltà, Corsi di studio e Dottorati di ricerca. Tale attività ha consentito di migliorare la coerenza e la chiarezza dei materiali di riferimento e di uniformare gli approcci all'autovalutazione nelle diverse strutture.</p> <p>Contestualmente è stato fornito un contributo significativo alla redazione dei Rapporti di Autovalutazione e alla predisposizione dei contenuti collegati alla pianificazione strategica, assicurandone l'allineamento con i requisiti previsti dal modello nazionale di valutazione.</p> <p>Sono state inoltre progettate e realizzate diverse iniziative informative e formative rivolte al personale accademico e amministrativo, finalizzate ad approfondire i cambiamenti introdotti dal modello AVA3 e a favorire una maggiore consapevolezza del ruolo della qualità nei processi istituzionali. Tra queste, incontri dedicati ai Presidi e Vicepresidi di Facoltà, ai Presidenti dei Corsi di studio, ai Coordinatori dei Dottorati e alle Segreterie di Facoltà, oltre a un evento istituzionale che ha visto la partecipazione di rappresentanti di ANVUR, offrendo un'importante occasione di confronto diretto con l'ente valutatore.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

Ufficio Ricerca, Controlling	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Revisione disciplina sulla ritenuta unibz in caso di progetti istituzionali	breve descrizione sullo stato dell'arte*
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Il lavoro è stato avviato attraverso un'analisi comparativa dei regolamenti adottati da altri atenei e mediante il coinvolgimento dell'Ufficio Didattico, al fine di raccogliere esigenze operative ed esperienza maturata nel settore. Dall'approfondimento è emerso che la sola modifica dell'articolo 9 del Regolamento non sarebbe sufficiente a garantire una disciplina completa e coerente, considerata la varietà delle tipologie di finanziamento e delle relative normative di riferimento.</p> <p>Nel corso del 2025, inoltre, sono state introdotte modifiche significative a diversi strumenti di finanziamento, tra cui le <i>lump sum</i> nei progetti <i>Horizon</i>. Le implicazioni operative e finanziarie di tali cambiamenti non sono ancora del tutto definite, rendendo prematura l'adozione di un intervento regolamentare limitato.</p> <p>Alla luce di questi elementi, si ritiene necessario procedere con un'analisi più approfondita e valutare la redazione di un capitolo dedicato — o il trasferimento della materia all'interno di un altro regolamento — che ricomprenda anche la revisione dell'articolo relativo al Fondo per lo sviluppo di nuovi progetti. Sarà infine opportuno sviluppare un approccio maggiormente sistemico, basato sull'esperienza maturata e sulle evoluzioni in corso nel quadro dei finanziamenti competitivi.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

\*L'indicatore è stato ridefinito a seguito degli approfondimenti svolti nel corso dell'anno, che hanno evidenziato la necessità di estendere l'analisi a un perimetro normativo e organizzativo più ampio rispetto a quello inizialmente previsto.

Ufficio didattico	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Ottimizzazione procedura per l'istituzione/la modifica dei corsi di studio	Report sui miglioramenti da intraprendere
			<p><i>Descrizione</i></p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>L'obiettivo operativo originariamente previsto è stato sostituito nel corso dell'anno a seguito dell'emergere di nuove priorità istituzionali.</p>

\*Obiettivo sostituito nel corso dell'anno per sopravvenute nuove priorità organizzative.

*Obiettivo in sostituzione:*

Ufficio didattico	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Introduzione ed implementazione delle borse di ricerca <i>post-lauream</i>	n° borse di ricerca <i>post-lauream</i> bandite: 5
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>L'obiettivo è stato pienamente raggiunto. I bandi sono stati pubblicati nei tempi previsti, a conclusione di un articolato lavoro preparatorio coordinato dall'Ufficio competente.</p> <p>L'attività ha richiesto un approfondito intervento di analisi e definizione degli aspetti legali, finanziari e fiscali connessi allo strumento delle borse di ricerca, configurando un ambito completamente nuovo per l'Ateneo. Parallelamente, sono state sviluppate e consolidate le procedure interne necessarie alla gestione dell'intero ciclo di vita delle borse.</p> <p>Per garantire un processo efficiente è stato inoltre adattato lo strumento informatico <i>Elixforms</i>, integrandolo con le funzionalità specifiche richieste dal nuovo modello procedurale. Contestualmente, il personale dell'Ufficio ha acquisito il <i>know-how</i> tecnico e amministrativo indispensabile per assicurare una gestione corretta e autonoma delle attività.</p> <p>Nel complesso, l'implementazione delle borse di ricerca post lauream si è conclusa con successo, dotando l'Ateneo di un nuovo strumento per sostenere la ricerca e potenziare le opportunità formative post lauream.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto (25)</p>

Ufficio legale	Sviluppo strategico	<i>Governance</i> e Statuto	Analisi dei margini di autonomia di unibz	report completo di analisi, proposte di modifica normativa e misure da adottare presentate al Direttivo universitario
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>L'obiettivo è stato perseguito attraverso un'ampia serie di analisi, approfondimenti tecnici e valutazioni normative riguardanti i margini di autonomia dell'Ateneo. Il lavoro ha consentito di delineare con maggiore chiarezza le condizioni operative e regolamentari rilevanti, integrando pareri, riflessioni strategiche e considerazioni di carattere organizzativo.</p> <p>L'esito di questo percorso si è concretizzato nella proposta e successiva istituzione del gruppo di lavoro dedicato, deliberato dal Consiglio dell'Università nell'ambito del punto 2 dell'Accordo programmatico. Tale gruppo rappresenta lo strumento attraverso cui proseguiranno gli approfondimenti necessari e saranno elaborate indicazioni condivise in merito alle future evoluzioni dell'autonomia istituzionale di unibz.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

Segreteria studenti, Ufficio didattico, Facoltà	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Digitalizzazione dei percorsi <i>part-time</i>	n° iscritti/e come studenti/studentesse part-time: 30
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Dopo la fase preparatoria, durante la quale sono stati elaborati un <i>concept</i> e un regolamento, l'attuazione è iniziata nell'anno accademico 2024/2025 come progetto pilota per due corsi di studio ed è stata estesa ad altri corsi nell'anno accademico 2025/2026.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inizialmente sono state effettuate in AIS le impostazioni per la presentazione della domanda.</li> <li>- È stato predisposto un testo per la <i>Study Guide</i> con un link al regolamento (<a href="https://guide.unibz.it/it/study-career/economics-management/part-time-enrolment/">https://guide.unibz.it/it/study-career/economics-management/part-time-enrolment/</a>).</li> <li>- Gli studenti interessati sono stati informati via e-mail sulla nuova possibilità di iscrizione come studenti part-time.</li> <li>- Le richieste sono state accettate via e-mail e i requisiti sono stati verificati.</li> <li>- In AIS è stato gestito il passaggio degli studenti interessati ed è stato controllato che le impostazioni per il pagamento delle tasse fossero corrette.</li> <li>- Poiché nella fase pilota non sono emersi aspetti critici, la procedura è stata estesa ad altri corsi di studio nell'anno accademico 2025/26 (in tutto 21 corsi di studio).</li> </ul> <p>Il numero di studenti iscritti come part-time conferma il successo dell'implementazione del progetto. Nell'anno accademico 2025/2026, 52 studenti hanno scelto l'iscrizione come part-time.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto (52)</p>

Laboratori	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Software di gestione dei laboratori ( <i>LIMS</i> )	documenti di gara predisposti
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>Nel corso dell'anno sono stati svolti diversi incontri di coordinamento con l'ICT, nel corso dei quali sono stati definiti la procedura, i requisiti tecnici e l'impostazione del nuovo bando di gara per l'acquisizione di un sistema LIMS. Il quadro progettuale è stato chiarito e condiviso, ma, nonostante il lavoro preparatorio svolto, non è stato possibile completare entro il 2025 la predisposizione della documentazione necessaria per l'avvio della gara. I tempi richiesti per l'elaborazione tecnica, unitamente alla disponibilità limitata delle risorse ICT nel periodo conclusivo dell'anno, non hanno consentito di finalizzare gli atti entro la scadenza prevista. Il progetto proseguirà nel 2026, con avvio del procedimento di gara sulla base delle attività già svolte.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>parzialmente raggiunto</p>

ICT, Ufficio legale	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Implementazione Intelligenza artificiale	formazione del personale effettuata
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>L'introduzione degli strumenti di intelligenza artificiale <i>Copilot</i> e <i>ChatGPT</i> nell'Amministrazione, nell'ambito accademico (esclusi i docenti a contratto) e tra il corpo studentesco è stata realizzata con pieno successo. L'intero ciclo di implementazione – formazione, integrazione nei processi organizzativi e monitoraggio – è stato completato nei tempi previsti, garantendo un utilizzo efficace e sostenibile delle nuove tecnologie.</p> <p>Sono stati erogati percorsi formativi strutturati e di ampia portata, rivolti sia all'amministrazione sia all'accademia, comprensivi di moduli brevi ed efficienti sviluppati in collaborazione con un fornitore esterno. Parallelamente sono stati avviati sistemi di valutazione periodica e monitoraggio continuo, finalizzati a misurare i benefici in termini di efficienza e qualità dei processi.</p> <p>L'integrazione di <i>Copilot</i> nei flussi operativi ha riguardato diversi ambiti, tra cui la gestione degli obiettivi su piattaforma <i>mySNS</i> (ora disponibile anche su dispositivi mobili con supporto IA), lo sviluppo software e i team di lavoro. È stata inoltre completata l'introduzione di <i>Copilot</i> per il corpo studentesco: a causa della disponibilità limitata di licenze, il <i>rollout</i> ha interessato prioritariamente gli studenti del terzo anno di laurea triennale, gli studenti magistrali e i dottorandi.</p> <p>A completamento dell'iniziativa, è stato introdotto <i>ChatGPT Edu</i> per amministrazione e accademia, in un modello complementare a <i>Copilot</i>. Questa combinazione risponde a un orientamento strategico: <i>Copilot</i> per le attività integrate nell'ecosistema <i>Microsoft 365</i>, <i>ChatGPT</i> per attività avanzate di ricerca, analisi e creatività.</p> <p>Nel complesso, l'obiettivo di implementare l'intelligenza artificiale a supporto dei processi istituzionali, accademici e didattici è stato pienamente raggiunto, rafforzando la capacità organizzativa e promuovendo un utilizzo consapevole e innovativo delle tecnologie digitali.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

ICT	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Analisi prodotti Cineca	report completo di analisi presentato al Direttore
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>L'obiettivo di analizzare i nuovi moduli proposti da Cineca, valutandone il valore aggiunto, gli sforzi di integrazione richiesti e la loro compatibilità strategica con l'ecosistema informativo di unibz, è stato pienamente raggiunto. Nel corso dell'attività sono state rilevate tutte le condizioni quadro, le dipendenze tecniche e organizzative e i possibili percorsi di integrazione, consentendo di definire un quadro decisionale chiaro per ciascun prodotto.</p> <p>Dalla valutazione è emersa la conferma della priorità assoluta della nuova <i>HR Suite</i>, considerata la base indispensabile per tutti gli sviluppi successivi e per l'integrazione completa di tutte le tipologie di contratti accademici, inclusi quelli dei docenti a contratto. È stata inoltre confermata l'introduzione del modulo <i>GDA</i>, la cui implementazione rimane subordinata al completamento di <i>HR Suite</i>; per questo prodotto è stata richiesta la disponibilità del pieno trilinguismo (italiano, tedesco, inglese) e l'avvio della fase di analisi è previsto per il primo trimestre 2026. Alcuni moduli hanno restituito esiti ancora interlocutori, come nel caso di <i>IRIS</i>, mentre altri—come <i>u-Vote</i> e la soluzione per le buste paga—hanno ottenuto una conferma e verranno implementati tra la fine del 2025 e il primo trimestre 2026. Il modulo <i>u-Buy</i> è invece stato escluso dall'ambito progettuale.</p> <p>Le attività condotte fino a metà 2025 si collocano nell'ambito del progetto collegiale dedicato all'analisi dei nuovi strumenti e moduli Cineca. In questo contesto, nel mese di marzo si è svolta una visita tecnica presso la sede Cineca di Bologna, finalizzata alla presentazione dei nuovi prodotti e alla raccolta delle informazioni necessarie per valutarne l'applicabilità a unibz. Sulla base di questo primo approfondimento, il progetto è stato articolato in diversi sottoprogetti tematici, ciascuno dedicato all'analisi di uno specifico ambito: l'integrazione di <i>GDA</i> nell'<i>UIS</i>, la sostituzione del sistema <i>e-vote</i> attualmente in uso, la migrazione del prodotto <i>CSA</i> alla nuova <i>HR Suite</i>, la valutazione della possibile sostituzione di <i>HRIS</i> con una soluzione Cineca e la digitalizzazione dei <i>timesheet</i> per i progetti di ricerca.</p> <p>Nel complesso, il lavoro ha permesso di costruire una visione strutturata e aggiornata del portafoglio Cineca, definendo priorità, dipendenze e condizioni operative per le future scelte di implementazione.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

Ufficio personale amm.	Sviluppo strategico	Semplificazione processi e <i>spending review</i>	Introduzione di un sistema di raccolta di proposte di miglioramento per il personale e la comunità studentesca di unibz	<i>concept paper</i> elaborato*
			<p><i>Descrizione</i></p> <p>La definizione del <i>concept paper</i> ha consentito di strutturare in modo organico il futuro sistema di raccolta, valutazione e valorizzazione delle proposte di miglioramento provenienti dal personale accademico, dal personale tecnico-amministrativo e dalla comunità studentesca. Nel corso del 2025 sono stati delineati i workflow, i contenuti e l'impianto metodologico del processo, assicurandone la coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo e con i principi di trasparenza, partecipazione e qualità organizzativa.</p> <p>Il lavoro svolto ha permesso di definire una cornice chiara per le fasi successive di progettazione e implementazione. Sono stati elaborati i criteri preliminari di funzionamento, individuati i requisiti per la composizione del gruppo di lavoro e delineati ruoli e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti. Parallelamente, è stata prevista una sperimentazione tramite progetto pilota dedicato al personale tecnico-amministrativo, programmato per luglio 2026, ponendo le basi per la successiva estensione dell'iniziativa all'intera comunità universitaria.</p> <p>La pianificazione per il 2026 prevede la definizione puntuale della governance del progetto entro fine maggio, l'istituzione della commissione di valutazione entro aprile e la validazione del processo e dei contenuti entro marzo. La componente digitale, sviluppata in collaborazione con l'ICT, è programmata entro dicembre 2026, al fine di garantire un'infrastruttura adeguata a sostenere il nuovo sistema. Nello stesso periodo verranno definiti anche la strategia di comunicazione e il sistema premiale, elementi essenziali per favorire la partecipazione e la diffusione dell'iniziativa.</p> <p>Sulla base di tale impianto, la fase pilota sarà oggetto di valutazione tra ottobre e dicembre 2026, così da raccogliere riscontri utili e ottimizzare il modello in vista dell'estensione alla comunità universitaria nel 2027.</p> <p>Il <i>concept paper</i> elaborato nel 2025 rappresenta pertanto un risultato significativo e pienamente coerente con l'obiettivo assegnato, ponendo basi solide per le fasi attuative dei prossimi anni.</p>	<p><i>Raggiungimento</i></p> <p>raggiunto</p>

\*L'indicatore è stato ridefinito.

## **Definizione obiettivi del Direttore Anno 2025**

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

## Obiettivi 2025

Data colloquio:

N°	Obiettivo	Descrizione	Indicatore
1			
2			
3			
4			



Firma del Direttore



Firma della Presidente

## Valutazione raggiungimento obiettivi 2025

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 navigation bar includes a 'TRANSLATE' button and a 'GOAL' button. Below this is a 'Workflow' section with four steps: 'Submit goal', 'Goal approval', 'Submit achievement', and 'Achievement approval'. The main content area is titled 'Goal 24229' and contains several input fields and options:

- Title IT**: A text input field with a character count of 1/1000.
- Translation notice**: A yellow banner with the text 'Seems that this is not written in Italian, would you try to translate it?' and 'YES NO' buttons.
- Person**: A dropdown menu.
- Department**: A dropdown menu.
- Level**: A dropdown menu.
- Year goal**: A checkbox that is checked.
- Private**: A checkbox that is unchecked.
- Start date**: A date picker set to 'January 2023'.
- End date**: A date picker set to 'December 2023'.
- Done on**: A date picker set to 'dd.MM.yyyy'.
- Points to achieve**: A text input field with the value '0'.
- Achieved points**: A text input field.
- Reference goal**: A dropdown menu.

Below the main form are three sections for detailed input:

- Description**: A text area with a character count of 0/4000.
- Steps**: A text area with a character count of 0/4000.
- Indicator**: A text area with a character count of 0/2000. Below this area are radio buttons for 'Qualitative' (selected) and 'Quantitative'.