



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Relazione sulla Performance 2025

Approvata con delibera del CA del 26/06/2026





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale
Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione
Area del Personale
Zamboni 33, 40126 Bologna

INDICE

PRESENTAZIONE	5
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER .8	
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	8
1.2 L'ATENEO	10
1.3 I RISULTATI RAGGIUNTI	10
1.4 RISORSE UMANE DEDICATE	13
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	15
2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE	15
2.2 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI DI ATENEO	18
2.2.1 <i>Monitoraggio obiettivi strategici – Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance e analisi degli scostamenti</i>	20
2.2.2 <i>Sintesi di Ateneo degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali e valutazione dei servizi</i> 25	
2.2.3 <i>Incentivo performance organizzativa</i>	32
2.2.4 <i>Incentivo FFO "Valorizzazione del Personale"</i>	32
2.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE	34
2.3.1 <i>Obiettivi operativi di Performance Organizzativa che concorrono alla valutazione individuale dei dirigenti.</i>	39
2.3.2 <i>Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione</i>	42
2.4 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPARTIMENTI.....	44
2.5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALTRE STRUTTURE	49
2.6 VALUTAZIONI INDIVIDUALI	51
2.6.1 <i>Il Direttore generale</i>	51
2.6.2 <i>I Dirigenti</i>	52
2.6.3 <i>Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008</i>	55
2.6.4 <i>Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)</i>	57
2.6.5 <i>Valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo</i>	58
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	60
3.1 BILANCIO 2025.....	60
3.1.1 <i>Il Patrimonio Netto</i>	60
3.1.2 <i>Il Risultato di Esercizio</i>	60
3.1.3 <i>Analisi patrimoniale e finanziaria</i>	60
3.1.4 <i>Analisi Economica</i>	60
3.2 PRINCIPALI INDICATORI DI GESTIONE.....	61
3.2.1 <i>La tempestività dei pagamenti</i>	61
3.2.2 <i>Indicatori previsti dal Dgls 49/2012</i>	61
3.3 SOSTENIBILITÀ DEGLI OBIETTIVI RISPETTO ALLE RISORSE DISPONIBILI E ALL'ORIZZONTE TEMPORALE	
62	

4	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	64
5	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	65
5.1	FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	65
6	ALLEGATI TECNICI.....	67
6.1	INDICATORI DI MONITORAGGIO DA PIANO STRATEGICO	67
6.2	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE..	67
6.3	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIPARTIMENTI.....	67
6.4	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALTRE STRUTTURE	67
6.5	BILANCIO DI GENERE 2026 – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA	67
7	INDICE DELLE TABELLE:.....	68
8	INDICE DELLE FIGURE:	68

PRESENTAZIONE

La Relazione sulla performance 2025 prevista dall'art. 10, comma1, lettera b) del decreto D.lgs 150/2009 costituisce lo strumento mediante il quale l'Ateneo illustra ai cittadini e a tutti i "portatori di interesse" interni ed esterni i risultati ottenuti nel corso del 2025, concludendo in tal modo il ciclo annuale di gestione della *performance*.

La presente relazione rendiconta il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione 2025-2027, così come previsto dal D.lgs 150/2009 e dal DL n. 80/2021; il D.lgs 150/2009 al fine di migliorare la qualità dei servizi e di rendere trasparenti i risultati e le risorse impiegate dalle pubbliche amministrazioni, invita queste ultime a dare piena attuazione al ciclo di gestione della performance (art. 4). In particolare, tale ciclo si sviluppa sulla base dei seguenti passi:

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

Al fine di dare completa attuazione dei principi, come precedentemente esplicitato, il decreto individua specifici documenti da redigere secondo le linee guida definite dall'Autorità competente – come definito nell'art. 13.

In particolare, vengono individuati:

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

- Con il D.lgs 74/2017 le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance delle università sono attribuite all'ANVUR nel rispetto dei principi contenuti nel decreto. Lo stesso decreto ha previsto inoltre che la Relazione sulla Performance deve essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione (Nucleo di Valutazione) entro il 30 giugno.

Nel mese di luglio 2015 l'ANVUR ha emanato le prime linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane con efficacia a partire dal 2016. Successivamente nel mese di dicembre 2017 l'Agenzia ha emesso la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 in cui dichiara che le linee guida del 2015, che rimangono in vigore, sono arricchite da alcune puntualizzazioni presenti nel documento stesso in ottemperanza al D.lgs 74/2017. In particolare, il nuovo art. 5 d.lgs. 150/2009 prevede l'introduzione di "obiettivi generali" che identificano le priorità strategiche mediante "linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri", da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione. In assenza degli "obiettivi generali" le università sono invitate a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale). Nel gennaio 2019, nuove linee guida di ANVUR hanno ribadito l'importanza dell'integrazione di tutti i documenti strategici e di rendicontazione dell'Ateneo compresi quelli economico-finanziari; la necessità di tale "integrazione" è stata poi sancita per tutte le pubbliche amministrazioni con il DL n. 80/2021.

L'Alma Mater, nel mese di giugno 2022, ha adottato il nuovo Piano Strategico 2022-2027, documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, in ottemperanza all'art. 1-ter della Legge 43/2005 e alle Linee Generali di Indirizzo del MUR (DM 289/2021). Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti dalla Direzione generale per allineare le attività di tutte le strutture alle finalità strategiche dell'Ateneo. Inoltre, nel corso del 2025 l'Ateneo ha ulteriormente consolidato l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria, monitoraggio degli obiettivi e sistemi di performance, sviluppando strumenti di lettura e analisi sempre più integrati a supporto dei processi decisionali e di governo. La Relazione si inserisce in un unico ecosistema di rendicontazione che comprende importanti strumenti di *accountability* quali il "Bilancio di Sostenibilità" e il "Bilancio di Genere".

L'integrazione di diversi documenti di programmazione dell'Ateneo ha visto nel 2025 un importante traguardo con la visita di accreditamento periodico di ANVUR. Il percorso di preparazione alla visita AVA3 ha rappresentato non solo un momento valutativo esterno, ma anche un importante processo interno di consolidamento organizzativo, integrazione tra pianificazione, performance e assicurazione della qualità e rafforzamento della capacità amministrativa dell'Ateneo.

Questa Relazione, rendicontando i risultati dell'esercizio 2025, rappresenta anche il monitoraggio intermedio del Piano Strategico 2022-2027. L'Ateneo nel corso del 2025, così come già deliberato dal Consiglio di Amministrazione in sede di prima approvazione del Piano a giugno 2022, ha svolto una nuova analisi di contesto, aggiornato le azioni strategiche, alcune metriche e i target degli indicatori di monitoraggio al 2027.

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

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

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

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

Gli studenti rappresentano la categoria principale di interlocutori dell'istituzione universitaria, in quanto sono sia destinatari diretti sia partecipanti attivi processo di formazione. Per questo motivo, le azioni sono rivolte a loro con l'obiettivo di garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e permettano di acquisire le conoscenze necessarie per realizzarsi nel lavoro e nella società civile.

Per raggiungere gli obiettivi sopraindicati, è fondamentale aderire a tre criteri costitutivi della nostra responsabilità nella gestione e distribuzione delle risorse:

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

1.1 Il contesto di riferimento

Le persistenti e crescenti tensioni a livello internazionale continuano a generare instabilità nei mercati globali, con effetti diretti sulle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime e delle forniture. In questo contesto di incertezza l'Ateneo prosegue con impegno nella pianificazione e ottimizzazione dei propri consumi energetici, adottando misure mirate al contenimento dei costi, anche attraverso l'implementazione del **Piano Energetico** di Ateneo.

Nel 2025, le attività connesse al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** hanno portato a un avanzato livello di raggiungimento di tutti gli obiettivi di spesa prefissati: su Partenariati Estesi, Centri Nazionali e Ecosistemi dell'innovazione, l'Ateneo nel corso del 2025 è riuscito a rendicontare tutte le spese, aggiungendo una quota di overspending. Per la

linea di finanziamento delle Infrastrutture di ricerca l'Ateneo è giunto al 94% circa di spesa rendicontata. Questi dati hanno confermato l'efficacia delle misure organizzative adottate negli anni precedenti.

Nel novembre 2025 l'Ateneo ha affrontato la **visita di accreditamento** periodico ANVUR, cogliendola come occasione per valorizzare il proprio impegno verso la qualità, diffusa e condivisa a tutti i livelli. Il processo ha coinvolto attivamente l'intera comunità accademica — governance, dipartimenti, corsi di studio, dottorati, personale docente e tecnico-amministrativo, studenti e parti sociali — in un percorso strutturato di autovalutazione, preparazione e confronto che ha assorbito energie e risorse per buona parte dell'anno e che ha rappresentato una sorta di “stress test” utile al rafforzamento organizzativo dell'Ateneo. L'introduzione del **semestre aperto** per i **corsi di Medicina e Chirurgia** (nelle sedi di Bologna, Forlì e Ravenna), **Odontoiatria e Medicina Veterinaria** ha rappresentato una delle più rilevanti sfide organizzative affrontate dall'Ateneo nel corso dell'anno. Il percorso ha coinvolto oltre 3.300 studenti, richiedendo la predisposizione di un articolato sistema di gestione logistica e digitale, il coordinamento tra più campus e un significativo potenziamento delle attività di supporto alla didattica, dei servizi agli studenti e dei processi amministrativi e di reclutamento.

L'iniziativa si è inoltre sviluppata in un contesto normativo caratterizzato da frequenti aggiornamenti e modifiche, che ha richiesto un continuo adattamento delle procedure e delle modalità organizzative. In questo scenario, l'Ateneo ha comunque garantito continuità ed efficacia nell'erogazione delle attività didattiche in modalità mista (in presenza e online) e nell'offerta dei servizi correlati.

L'esperienza del semestre aperto costituisce pertanto un significativo esempio di resilienza organizzativa e di rapidità di risposta del sistema universitario, che ha saputo affrontare una sfida di grande complessità assicurando al contempo qualità dei servizi, coordinamento operativo e supporto agli studenti.

La pubblica amministrazione e, in particolare, il sistema universitario operano in un quadro normativo in continuo mutamento, che interessa ambiti quali accesso ai corsi di area medica, procedure di acquisto e riforma del pre-ruolo universitario. Ciò ha reso più difficile programmare le attività nel medio-lungo periodo e organizzare efficacemente le risorse.

Nel loro complesso, tali dinamiche hanno richiesto all'Ateneo una forte capacità di adattamento organizzativo, confermando l'importanza di modelli di governance integrati e di processi di pianificazione e monitoraggio adeguati a contesti in continua evoluzione.

1.2 L'Ateneo

Per quanto riguarda l'esposizione dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'Ateneo si rinvia al [Bilancio di Sostenibilità](#) di Ateneo. Il documento costituisce una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti e i loro impatti, contribuendo in questo modo al processo di valutazione della performance, al confronto interno e al rafforzamento dell'accountability dell'Ateneo.

1.3 I risultati raggiunti

La qualità dell'offerta formativa e la qualità della ricerca scientifica dell'Università di Bologna è testimoniata dall'ottima collocazione (secondo posto) anche nel 2025 fra gli atenei italiani nella distribuzione della quota premiale Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) sia per la parte ricerca (indicatore della qualità della ricerca di tutto l'Ateneo e dei "neoassunti"), sia per la distribuzione complessiva. Ulteriore conferma di questa qualità diffusa è stata la visita di accreditamento periodico che si è conclusa con una prima restituzione ampiamente positiva, confermando la maturità del sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo e l'efficacia del percorso di consolidamento organizzativo sviluppato negli ultimi anni.

Nel 2025 l'assegnazione a favore dell'Università di Bologna relativa a quota base, quota premiale e intervento perequativo è pari a 426,2 milioni di euro, in aumento rispetto ai 384,4 milioni del 2024. L'incremento è dovuto sia alla crescita delle risorse complessive di sistema, sia al confluire in quota base delle risorse relative ai piani straordinari conclusi. In particolare, resta elevato il posizionamento dell'Ateneo sulla quota premiale: nel 2025 il peso di UNIBO si attesta al 6,10%, in lieve diminuzione rispetto al 6,13% del 2024, ma ancora significativamente superiore al peso registrato sulla quota base, pari al 5,63%. Questo conferma una capacità competitiva dell'Ateneo nella componente premiale del finanziamento, pur in presenza di un leggero ridimensionamento rispetto all'esercizio precedente.

Grazie all'iniziativa MUR "Dipartimenti di eccellenza", destinata a individuare e finanziare con cadenza quinquennale i Dipartimenti che spiccano per la qualità della ricerca prodotta e del progetto di sviluppo proposto, l'Ateneo ha ottenuto un finanziamento complessivo di 88,3 Mln di euro, distribuiti nell'arco del quinquennio 2023-2027. I Dipartimenti dell'Ateneo che partecipano a questa seconda edizione dell'iniziativa sono 11. I fondi assegnati sono destinati a rafforzare l'eccellenza della ricerca e della didattica, con investimenti in personale, infrastrutture di ricerca e attività didattiche di alta qualificazione.

Dipartimento	2025
Chimica "Giacomo Ciamician"	1.687.792
Filologia Classica e Italianistica	1.444.594
Ingegneria dell'Energia Elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi"	1.819.118
Psicologia "Renzo Canestrari"	1.313.267
Scienze Economiche	1.575.921
Scienze Giuridiche	1.575.921
Scienze Politiche e Sociali	1.575.921
Scienze e Tecnologie Agro-Alimentari	1.819.118
Delle Arti	1.444.594
Scienze Mediche e Chirurgiche	1.819.118
Storia, Culture e Civiltà	1.575.921
TOTALE	17.651.285

Tabella 1 – Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO 2025

L'Ateneo ha inoltre attratto un finanziamento di circa 218 Mln per **Progetti PNRR** di cui 46 Mln a cascata per soggetti terzi. A questi si aggiungono i 24,6 Mln del progetto DARE finanziato con i fondi PNC (Piano Nazionale Complementare al PNRR). All'interno del [Bilancio di Sostenibilità 2026](#) è possibile visionare lo stato di avanzamento dei singoli progetti con gli importi rendicontati. Inoltre, per svolgere le attività di ricerca e innovazione, l'Ateneo ha reclutato sul budget dei progetti PNRR/PNC al 31/12/2024: 207 nuovi giovani ricercatori e ricercatrici (RTDa), 155 borsisti di dottorato (PhD), 363 assegnisti/e di ricerca (AdR), 92 borsisti di ricerca e 46 Tecnici amministrativi a tempo determinato per un totale di 863 nuove posizioni.

Analizzando più in dettaglio i principali risultati raggiunti per il 2025 per quanto riguarda la "Didattica e la comunità studentesca", di rilievo è la capacità attrattiva dell'offerta formativa dimostrata dall'alta percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2024/25 sono i seguenti:

- la quota di studenti internazionali iscritti nei corsi di studio è del 9,6%¹, (cfr. media italiana: 5,5%). Inoltre, nell'ambito del programma Erasmus, l'Università di Bologna è al primo posto in Italia e ai primi posti in Europa per gli studenti di scambio in uscita e per quelli in entrata²;
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni (escluso estero) è pari al 42,5% degli iscritti (cfr. media italiana: 20,9%³);

È rilevante anche lo sforzo effettuato per migliorare l'efficienza dell'offerta formativa come dimostrato dagli studenti che conseguono la laurea entro la durata prevista: nel 2025 si sono laureati 20.497 studenti, di cui il 67,4% in corso.

Importanti sono altresì i risultati raggiunti sul fronte della ricerca e terza missione: oltre all'ottima performance nella parte ricerca sulla quota premiale del FFO 2025 e nel Fondo

¹Per studente internazionale si intende lo studente che ha conseguito il diploma di scuola secondaria superiore all'estero
Fonte: open Data MUR (a.a.2024/2025).

² Fonte dati: Agenzia nazionale Erasmus+

³ Fonte: open Data MUR (a.a.2024/2025).

premiare del Miur per i dipartimenti eccellenti sopra riportati, l'attività di ricerca ha portato alla realizzazione nel 2025 di:

- oltre 13.600 prodotti della ricerca;
- 40 nuovi brevetti depositati e 60 estensioni internazionali;
- 204,2 Mln di incassi per progetti competitivi;
- 33,7 Mln di incassi per attività conto terzi o ricerca commissionata;
- 46 progetti di ricerca Horizon Europe 2021-2027 vinti nel 2025 (anno di firma del contratto di finanziamento) per un importo di 32 Mln di euro;
- oltre 16.000 aziende associate al servizio di placement dell'università.

Accanto ai risultati quantitativi delle missioni istituzionali, nel 2025 l'Ateneo ha rafforzato i propri processi organizzativi e gestionali. Il consolidamento del sistema di assicurazione della qualità, l'evoluzione dei modelli organizzativi dipartimentali, il presidio delle progettualità PNRR, la revisione dei processi della didattica e del dottorato e l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e performance hanno accresciuto la capacità dell'Università di Bologna di operare efficacemente in contesti sempre più complessi.

1.4 Risorse umane dedicate

Dopo un trend pluriennale di crescita, il 2025 vede un leggero calo per la consistenza del personale docente. Al contrario, si conferma la crescita del personale tecnico amministrativo.

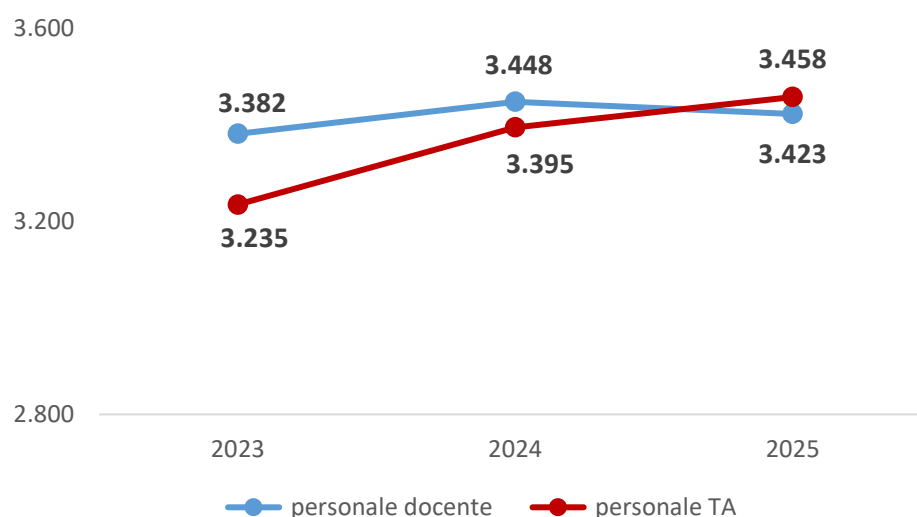


Figura 1 – Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2023-2025

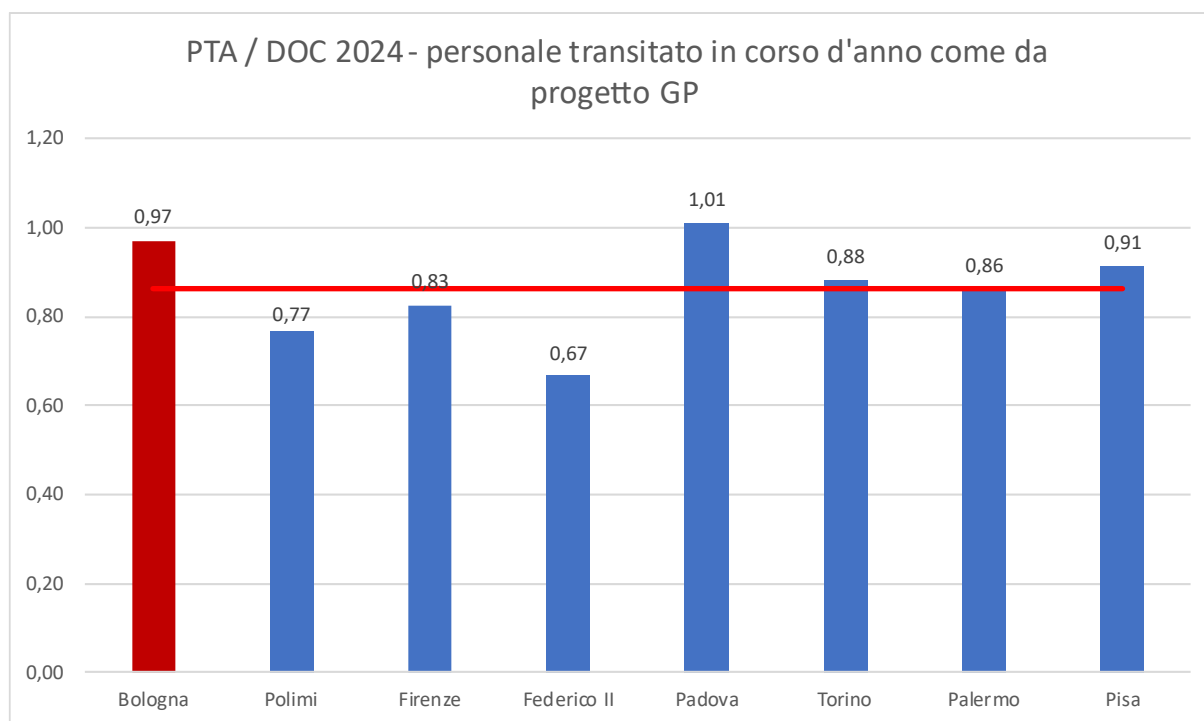


Figura 2 – Rapporto PTA / DOC anno 2024 grandi Atenei– personale transitato in corso d'anno, fonte progetto GP

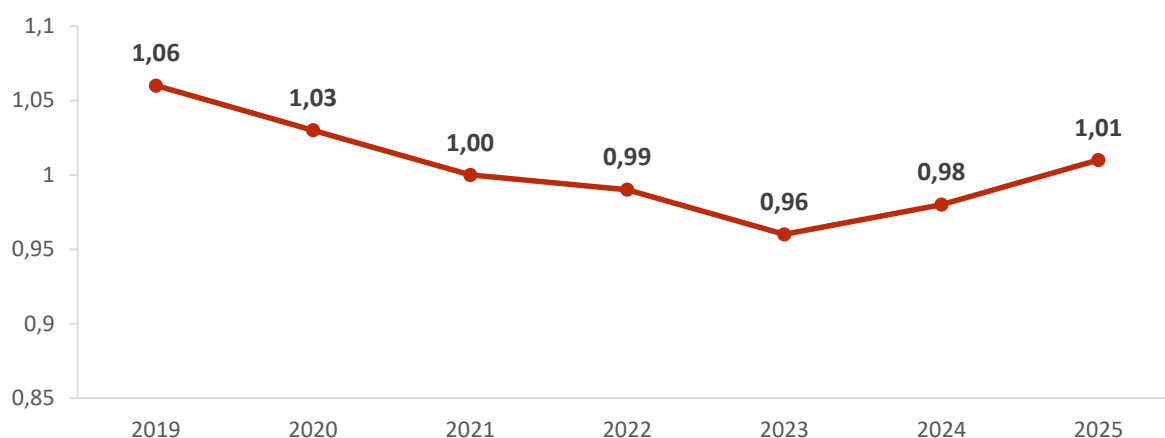


Figura 3 – Rapporto PTA / DOC Unibo al 31/12

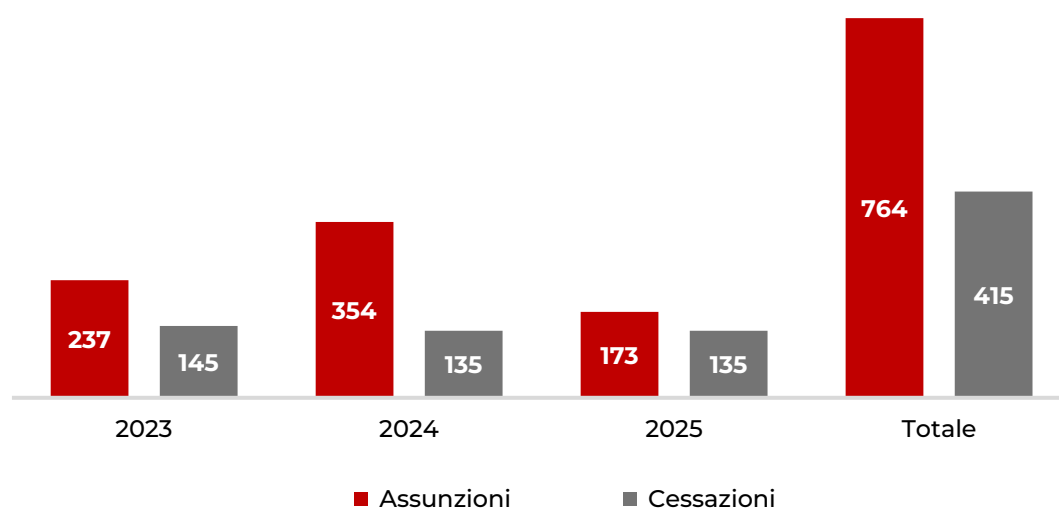


Figura 4 – Ingressi e cessazioni del solo personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2.1 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che descrive la struttura a cascata del sistema degli obiettivi di Ateneo. Il livello più alto è il Piano Strategico 2022-27 che definisce missione e "Valore Pubblico" (impatti sul benessere economico, sociale, ambientale della collettività) e si declina in livelli gerarchici:

- principi
- ambiti strategici;
- obiettivi strategici e relative azioni.

La declinazione degli obiettivi strategici è funzionale anche al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda ONU 2030 (SDGs) e alle sei missioni previste dal (PNRR). Il Piano Strategico di Ateneo, come ormai noto, ha preso avvio dalla definizione di quattro principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la visione di sviluppo dell'Ateneo:

- P1 Rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralistica;
- P2 Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative;
- P3 Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività;
- P4 Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità.

Ciascuno dei quattro principi è declinato in obiettivi sulle quattro aree tematiche "didattica e comunità studentesca", "ricerca", "persone" e "società".

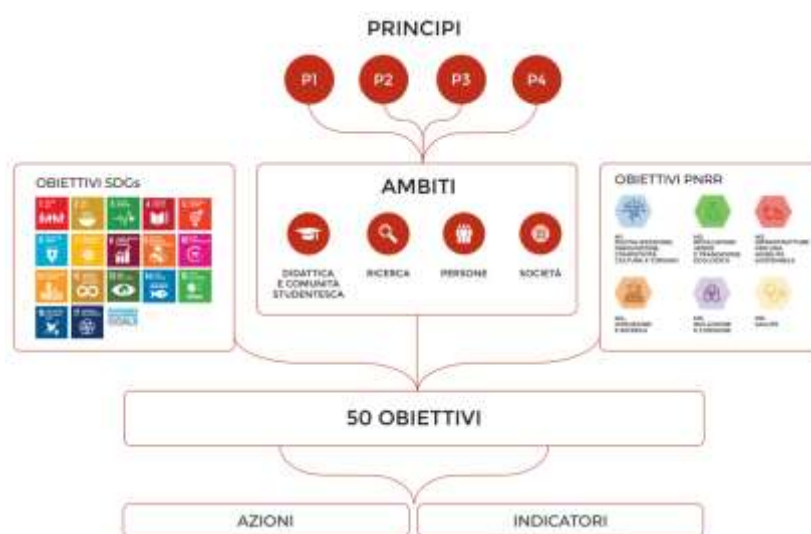


Figura 5 – Struttura del Piano Strategico di Ateneo

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni a essi collegati, dipendono gli obiettivi operativi, annualmente definiti per allineare le attività di tutte le strutture alle finalità strategiche dell'Ateneo che misura anche in maniera continuativa le dimensioni trasversali di semplificazione e miglioramento continuo dei processi, digitalizzazione e accessibilità, trasparenza e anticorruzione, pari opportunità, mediante indicatori che monitorano l'efficacia, l'efficienza dei principali servizi, oltre alla customer *satisfaction*.

Di seguito, nella Figura 6 viene mostrato l'albero delle performance dell'Ateneo che schematizza il sistema a cascata degli obiettivi.

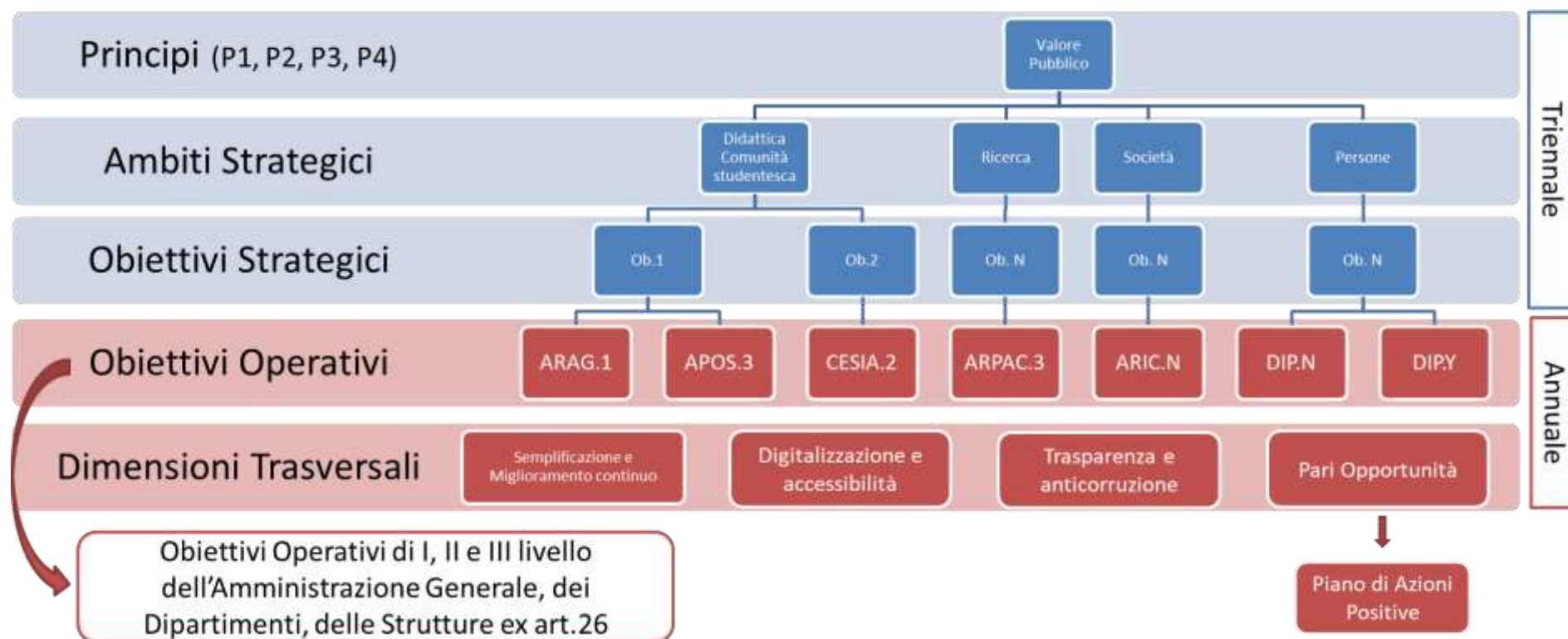


Figura 6 – Albero della Performance

2.2 Obiettivi strategici e operativi di Ateneo

Di seguito vengono presentati i risultati raggiunti per gli obiettivi strategici e operativi di Ateneo.

Per valutare gli scostamenti e programmare eventuali azioni correttive, come già evidenziato all'interno del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione 2024-26, si è proceduto in maniera differente sui diversi livelli di obiettivi.

Per **gli obiettivi strategici**, sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel medio periodo. Pertanto, per quantificare i risultati raggiunti, si è proceduto a una verifica della coerenza tra il valore/trend dell'indicatore e il suo target. Ai fini della rendicontazione annuale si attribuisce una valutazione "in linea", "parzialmente in linea" o "non in linea" e si argomentano le ragioni degli scostamenti per i casi problematici (si veda paragrafo 2.2.1).

Lo schema seguente mostra l'andamento sintetico degli esiti del monitoraggio del I triennio del Piano 2022-27 (relativo all'anno 2024).

Monitoraggio	raggiunti	Parzialmente raggiunti	Non raggiunti
Monitoraggio FINALE I triennio PS 2022-27	56	6	11

Di seguito i risultati del I monitoraggio del II triennio del Piano 2022-27 (relativo all'anno 2025):

Monitoraggio	In linea	Parzialmente in linea	Non in linea
Monitoraggio intermedio II triennio PS 2022-27	58	3	13

Il Target previsto è stato raggiunto (o parzialmente raggiunto) in 61 indicatori su 74 con una percentuale di successo dell'**82,4%**.

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

Per **gli obiettivi operativi (PIAO 2025-2027)** sono stati definiti target annuali ed è possibile quantificare puntualmente il grado di raggiungimento dell'obiettivo. In particolare, gli obiettivi di "semplificazione e miglioramento continuo" sono articolati anche per servizi e indicatori, principalmente di *customer satisfaction*, mutuati dal Progetto Good Practice⁴ ove possibile (Tabella 3). Questa scelta consente un confronto puntuale del valore dell'ateneo con quello degli altri aderenti al Progetto e individuare dei possibili parametri di *benchmark*.

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

Il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano delle Azioni Positive è rendicontato all'interno del [Bilancio di Genere 2026](#) presente nell'Allegato 6.5 della Relazione.

I risultati della Performance organizzativa di Struttura di ateneo, rappresentati nei capitoli 2.3, 2.4 e 2.5, sono di seguito anticipati:

TIPOLOGIA STRUTTURA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	OBIETTIVI TOTALI	ALLEGATO di RIFERIMENTO	Note per il calcolo
AREE AMMINISTRATIVE	97%	70	6.2	Per ciascuna Area, fatto 100 il peso complessivo a disposizione per tutti gli obiettivi operativi assegnati, 90 è ripartito tra gli obiettivi in cui l'area è referente gestionale e 10 tra gli obiettivi in cui l'area è contributrice.
DIPARTIMENTI	96%	115	6.3	Per ciascun Dipartimento, il peso degli obiettivi operativi assegnati è uguale (100/numero obiettivi operativi).
ALTRE STRUTTURE	100%	20	6.4	Per ciascuna Struttura, il peso degli obiettivi operativi assegnati è uguale (100/numero obiettivi operativi).

Figura 7 – Sintesi dei risultati di Performance delle Strutture

2.2.1 Monitoraggio obiettivi strategici – Rimodulazioni degli obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della Performance e analisi degli scostamenti

Il Piano Strategico, approvato nel giugno 2022, ha una durata sessennale con revisione dopo tre anni. Per alcuni indicatori sono stati adottati target ambiziosi; si tratta di azioni per le quali l'Ateneo mira a ottenere miglioramenti strategicamente significativi. In altri casi si è preferito adottare target volti al mantenimento dei livelli qualitativi già raggiunti, considerato che i risultati ottenuti in passato appaiono pienamente soddisfacenti e che è necessario consolidarli alla luce di un contesto economico e sociale in forte mutamento.

Oltre alla verifica rispetto ai target fissati dall'Ateneo, il monitoraggio consente la valutazione rispetto a dati di comparazione esterni (Anvur, MUR) e ai risultati ottenuti da altre università. Ciò favorisce il confronto dell'Alma Mater con realtà analoghe, al fine di un continuo miglioramento delle proprie performance.

Nel 2025 l'Ateneo, come previsto dal Consiglio di Amministrazione in sede di prima approvazione del Piano nel giugno 2022, ha svolto una nuova analisi di contesto e aggiornato azioni strategiche, alcune metriche e i target degli indicatori di monitoraggio al 2027.

In alcuni casi, il monitoraggio degli indicatori fa emergere rilevanti mutazioni del contesto che rendono opportuno la modifica dei target prefissati nel 2022. Inoltre, a seguito di un aggiornamento dell'applicativo di gestione degli spazi (Archibus) è stata ricalcolata la serie storica dell'indicatore I.S.48.3 (consumi energetici per metro quadro), rendendo quindi necessaria anche una revisione del target 2027. Anche per l'indicatore I.S.33.2 (incassi da attività commerciale), si rende necessaria la modifica del target a seguito del ricalcolo della serie storica dovuto ad un cambiamento della tassonomia del sistema contabile che sovrastimava l'andamento reale. Per la stessa ragione è stata aggiornata la serie storica dell'indicatore I.R.22.1, incassi dei progetti competitivi. In quest'ultimo caso non è necessaria la modifica del target.

Gli indicatori del Piano sono costantemente monitorati sia a livello di ateneo sia a livello di Dipartimento grazie alla reportistica interattiva del Data Warehouse di Ateneo (DW). L'Allegato 6.1 costituisce il monitoraggio puntuale di tutti gli indicatori.

Di seguito vengono analizzate le possibili cause degli scostamenti solo per quegli indicatori che non hanno raggiunto il target.

Analisi degli scostamenti – Ambito Didattica e comunità studentesca

Obiettivo 4, Indicatore I.D.04.2 (**“percentuale di abbandoni al primo anno”**)

PARZIALMENTE IN LINEA

L'andamento dell'indicatore mostra una leggera fluttuazione peggiorativa (passando dal 9,9% del 2024 al 10,2 del 2025). Il livello di abbandoni resta comunque significativamente inferiore a quello del periodo 2021-2023.

Obiettivo 17, Indicatore I.D.17.1 (**“soddisfazione studentesse e studenti laureati”**)

NON IN LINEA.

L'indicatore, pur raggiungendo livelli di soddisfazione molto alti (88,4%), resta al di sotto del target del 90% auspicato. Il dato viene monitorato per singolo corso di studio per individuare i casi più critici.

Obiettivo 17, Indicatore I.D.17.2 (**“fabbisogno didattico rispetto ai docenti ricercatori di Ateneo”**)

PARZIALMENTE IN LINEA

Seppur con un leggero peggioramento rispetto al 2024 (142,4 ore per docente didattica equivalente), il dato 2025 (142,9 ore per docente didattica equivalente) conferma un miglioramento dell'indicatore rispetto al periodo precedente. Il concreto e duraturo calo del fabbisogno didattico richiede delle politiche più lunghe di un singolo triennio per avere un corretto bilanciamento fra una offerta formativa ampia e completa e una corretta sostenibilità.

Obiettivo 40, Indicatore I.D.40.1 (**“rilevazione del gradimento dei servizi per gli studenti con disabilità e d.s.a.”**)

NON IN LINEA

Il valore 2025 pari a 3,77 (scala 1-5) è in flessione rispetto al valore 2023 (4,03) e leggermente sotto al target (4). Il questionario si è chiuso da poco ed è ancora in corso l'analisi da parte degli uffici per comprendere le ragioni del calo e le eventuali azioni correttive.

Analisi degli scostamenti – Ambito Ricerca

Obiettivo 20, Indicatore I.R.20.2 (**“distribuzione delle pubblicazioni unibo per indice unico (pubblicazioni con IU>0,7)”**)

NON IN LINEA

Pur non confermando il livello di miglioramento ottenuto nel 2024 (72,6%), il valore 2025 (66,6%) dell'indicatore è comunque più alto fra tutti quelli della serie storica 2019-2023 (max 65,1%). Il valore 2024 è probabilmente influenzato dalla procedura VQR, con un incremento dei prodotti inseriti in IRIS e quindi da poter poi conferire per la valutazione nazionale.

Obiettivo 24, Indicatore I.R.24.1 (**“pubblicazioni di autori unibo con doppia affiliazione (unibo-irccs) con IU>0,7”**)

NON IN LINEA

Il miglioramento ottenuto nel 2024 (6.478) non è confermato dal valore 2025 (4.781). Il valore 2024 è probabilmente influenzato dalla procedura VQR, con un incremento dei prodotti inseriti in IRIS da poter poi conferire per la valutazione nazionale.

Obiettivo 21, Indicatore I.R.21.1 (“pubblicazioni Interdisciplinari”)

NON IN LINEA

L'indicatore 2025 pari a 47,3%, seppur confermando il livello raggiunto nel 2024, resta inferiore al target auspicato (50%). L'Ateneo ha avviato tavoli tematici appositi per approfondire la questione e individuare delle azioni di incoraggiamento dell'interdisciplinarietà. Il livello resta comunque stabilmente elevato, superiore al 47%.

Obiettivo 24, Indicatore I.R.24.2 (“numero degli studi clinici promossi da unibo sottoposti al comitato etico con *principal investigator* universitario”)

NON IN LINEA

L'aumento del numero degli studi nel 2024 (66 studi clinici) è stato determinato dal significativo volume di attività di ricerca finanziata con fondi PNRR, in particolare dai progetti PRIN 2022. Nel 2025 il numero è tornato ad assestarsi su valori in linea con il 2023. Alla diminuzione potrebbe aver contribuito anche l'attivazione del Clinical Trial dell'IRCCS AOSP (Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna – Policlinico Sant'Orsola) che, non avendo ancora attivato la co-promozione dei trial, potrebbe aver portato allo spostamento della promozione di alcuni studi da UNIBO a IRCCS.

Analisi degli scostamenti – Ambito Persone

Obiettivo 32, Indicatore I.P.32.1 (“numero medio di ore di formazione fruite dal personale”)

NON IN LINEA

Il dato 2025: 33,9 ore per TA e 5,5 ore per DOC risulta essere in calo rispetto al 2024 e lontano dal target; tuttavia, il valore 2024 risente di azioni incentivanti sulla formazione trasversale obbligatoria che ha creato un picco di formazione su quell'anno. Al netto di questa tipologia di formazione il dato 2025 è migliorativo rispetto al 2024 sia per i TA che per i Docenti. Per il raggiungimento del target sono già programmate interventi formativi su NIS2 (DOC e TA) e competenze trasversali per il personale TA in modalità e-learning. Inoltre, si sta valutando l'opportunità di introdurre obiettivi individuali di performance sulla formazione.

Obiettivo 43, Indicatore I.P.43.1 (“soddisfazione lavorativa del personale docente ricercatore e tecnico amministrativo”)

NON IN LINEA

La rilevazione della soddisfazione lavorativa si è svolta a fine 2023 e i dati sono stati elaborati e resi pubblici nel corso del 2024.

La soddisfazione raggiunge il target per la componente docente, ma non per quella del personale tecnico amministrativo. L'Ateneo ha avviato un'attenta analisi dei risultati per individuare le opportune azioni di miglioramento nel quadro del contratto CCNL vigente. La prossima indagine partirà nel novembre/dicembre 2026.

Analisi degli scostamenti – Ambito Società

Obiettivo 13, Indicatore IS.13.1 (**“accessibilità e quality assurance del portale”**)

PARZIALMENTE IN LINEA

I dati relativi al punteggio di accessibilità mostrano un andamento positivo e raggiungono il target. La valutazione di quality assurance registra invece nel 2025 una lieve flessione (89 su 100), collocandosi poco sotto il valore atteso (90). Le attività di manutenzione continua del portale web, svolte per migliorare la fruibilità dei documenti e delle informazioni utili ai valutatori ANVUR in vista dell'accreditamento, potrebbero aver inciso su tale risultato.

Obiettivo 13, Indicatore IS.13.2 (**“feedback positivi sulla intranet”**)

NON IN LINEA

Il calo registrato nel 2025 (da 90,6% a 79,8%) si deve al fatto che alcune sezioni sono state spostate fuori dalla intranet (quindi ci sono meno pagine su cui dare feedback) e che gli accessi alla intranet sono spesso ricorrenti e motivati da esigenze operative simili. Di conseguenza, gli utenti che hanno già espresso un feedback positivo su una pagina tendono difficilmente a ripeterlo negli accessi successivi; al contrario, in presenza di problemi o difficoltà, è più probabile che inviino un nuovo feedback. Questo comportamento porta fisiologicamente a una riduzione del numero complessivo di feedback nel tempo, soprattutto di quelli positivi.

Obiettivo 33, Indicatore IS.33.2 (**“incassi da attività commerciale e scientifica su commissione”**)

NON IN LINEA

Le tempistiche molto stretta del PNRR ha impegnato molte delle attività di ricerca dell'Ateneo, con un fisiologico calo delle attività non direttamente collegati ai progetti PNRR. Inoltre, a partire dal 2024, in applicazione di normative nazionali, gli incassi da attività commerciale per le sperimentazioni cliniche in collaborazione con gli IRCSS sono gestiti al 75% direttamente dagli IRCSS. Avendo l'Ateneo previsto questo scenario, e il conseguente impatto sul Fondo Comune di Ateneo, è stato innalzato il prelievo sugli incassi dei master di I e II livello.

Obiettivo 36, Indicatore IS.36.1 (**“numero dei progetti di cooperazione allo sviluppo”**)

NON IN LINEA

A fronte di una intensa azione dell'Ateneo, con una ampia partecipazione alla call Erasmus+ Capacity building, i success rate sono più bassi rispetto agli anni precedenti in virtù di una crescente competitività internazionale. Il valore 2025, 47 progetti, risulta in calo rispetto al biennio precedente (51 progetti).

Obiettivo 37, Indicatore IS.37.2 (“numero spin-off e start-up accreditati e attivi”)

NON IN LINEA

Il dato 2025 è in calo rispetto al 2024: somma alcuni disaccreditamenti intervenuti negli anni precedenti, ma formalizzati solo nel corso del 2025. Restano comunque buoni i dati di impatto: complessivamente le 61 società operative nel 2025 hanno un fatturato di circa 29,3 milioni di euro e danno occupazione a oltre 193 persone.

Obiettivo 50, Indicatore IS.50.1 (“consumi idrici”)

NON IN LINEA

La tendenza dell’indicatore mostra un aumento dei consumi idrici. Tale aumento si concentra soprattutto sui nuovi plessi, che ospitano laboratori e infrastrutture di ricerca le cui attività richiedono un maggior consumo di acqua. Inoltre, nel 2025 è stata individuata una perdita rilevante da alcune condutture.

2.2.2 Sintesi di Ateneo degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali e valutazione dei servizi

Gli obiettivi operativi come schematizzato nell'albero della Performance (Figura 6) sono monitorati anche sulle dimensioni trasversali: "Semplificazione e miglioramento continuo", "Digitalizzazione e accessibilità", "Trasparenza e anticorruzione", "Pari opportunità".

dimensioni trasversali	Indicatori	Target	Valore 2025	Risultato indicatore
<i>T.1 Semplificazione e miglioramento continuo</i>	1) Percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle aree dirigenziali afferenti alla dimensione trasversale 2) Mantenimento degli standard di gestione operativa (si rimanda agli indicatori di monitoraggio dei servizi dettagliati della Tabella 3)	$\geq 70\%$	1) 96% 2) 100%	Target raggiunto
<i>T.2 Digitalizzazione e accessibilità</i>	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle aree dirigenziali afferenti alla dimensione trasversale	$\geq 70\%$	91%	Target raggiunto
<i>T.3 Trasparenza e anticorruzione</i>	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle aree dirigenziali afferenti alla dimensione trasversale	$\geq 70\%$	100%	Target raggiunto
<i>T.4 Pari opportunità</i>	Percentuale di Attività 2025 realizzate da Piano Azioni Positive realizzate	$\geq 70\%$	100%	Target raggiunto

Tabella 2 – Monitoraggio Obiettivi operativi dimensioni trasversali

Fonte: Sistema di valutazione dei dirigenti in capo alla Direzione Generale; Bilancio di genere

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Tabella 3– Dettaglio indicatori di monitoraggio dei servizi

n.b. il Valore GP rappresenta il valore medio (ultimo dato disponibile) di tutti i partecipanti⁵ al Progetto Good practice sulla valutazione della gestione amministrativa delle Università; per l'indagine di soddisfazione utenti sui servizi tecnico amministrativi espressa dai docenti, dottorandi, assegnisti, personale TA i dati 2025 sono riferiti alla rilevazione avviata nel 2026 e dagli studenti i dati 2025 sono riferiti alla rilevazione GP 2025/26.

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
CONTABILITÀ	<i>S.1 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di contabilità</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei TA in merito alla domanda “in riferimento al servizio di contabilità il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,4	4,62	4,48	NON INFERIOR E A 4,5	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
COMUNICAZIONE	<i>S.2 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di comunicazione</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda “in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,14	4,21	3,92	Non inferiore a 4	Target raggiunto

⁵ Università di: Bologna, Catania; Firenze; Padova; Palermo; Milano statale, Napoli federico II; Torino; Aquila, Basilicata, Brescia, Bergamo, Calabria, Camerino, Cassino; dell'Insubria; Perugia; IUAV di Venezia; Ferrara; Modena e Reggio Emilia, Macerata, Piemonte Orientale; del Salento; Sassari; Siena; Venezia Ca' Foscari; Urbino; Trento; Trieste, Chieti-Pescara; Messina; Milano Bicocca; Molise, Parma; Napoli Parthenope, Pavia; Reggio Calabria, Salerno; Sannio, Udine, Verona; Politecnico di Bari; Politecnico di Torino; Politecnico di Milano; università Politecnica delle Marche; Scuola IMT Alti Studi Lucca; SNS Scuola Normale Superiore di Pisa; SISSA Scuola Superiore di Studi Avanzati, SSSA Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, GSSI Gran Sasso science Institute.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
COMUNICAZIONE	S.3 Grado di soddisfazione studenti sui servizi di <i>comunicazione</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di comunicazione indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,05	4,04	4,12	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
PERSONALE	S.4 Grado di soddisfazione utenti sui servizi di amministrazione e gestione personale	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai servizi di amministrazione e gestione del personale indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,33	4,45	4,34	In media con gli atenei partecipanti GP	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2023	Valore 2024	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZI SOCIALI E WELFARE	<i>S.5 Grado di utilizzo della polizza sanitaria</i>	Numero di dipendenti TA che ha usufruito almeno una volta dei servizi assicurativi/Totale dei dipendenti TA (fonte: UNIPOL)	64,7%	69,6%	Indicator e non mutuato	Superiore al 50%	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
APPROVVIGIONAMENTI	<i>S.6 Efficientamento processi d'acquisto</i>	1) Tempi medi di esecuzione dei buoni d'ordine 2) Valor medio dell'ammontare dei buoni d'ordine (fonte: Data Warehouse di Ateneo)	1)38 giorni 2) 3.236€	1)24giorni 2) 3.375	Indicatore non mutuato	1) Non oltre 33 gg solari 2) > di 2.611 €	Target raggiunto

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
SISTEMI INFORMATIVI	<i>s.7 Grado di soddisfazione utenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti e dei TA in merito alla domanda "in riferimento ai sistemi informativi indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,42	4,49	4,27	Non inferiore a 4	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicator e	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
SISTEMI INFORMATIVI	<i>s.8 Grado di soddisfazione studenti</i>	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (I anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento ai servizi digitali indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6 (fonte: Politecnico di Milano)	4,26	4,33	4,03	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
ORIENTAMENTO IN USCITA	<i>s.9 Studenti per aziende partner</i>	Studenti iscritti (esclusi immatricolati 1 ciclo e ciclo unico) / N° aziende associate al servizio di placement dell'università (fonte: Area Innovazione - ARIN)	5	5	Indicatore non mutuato	Non superiore a 5	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
BIBLIOTECHE	s.10 Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi dei docenti in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,71	4,81	4,59	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto
	s.11 Grado di soddisfazione studenti	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo rivolto degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito alla domanda “in riferimento al servizio bibliotecario indicare il grado di soddisfazione complessivo”, su scala 1-6(fonte: Politecnico di Milano)	4,55	4,52	4,57	Non inferiore a 4,5	Target raggiunto

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizi	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Valore 2025	Media atenei GP	Target	Risultato indicatore
SERVIZIO DI SEGRETERIA STUDENTI	<i>s.12. Grado di soddisfazione e studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e successivi) in merito "in riferimento al servizio di segreteria indicare il grado di soddisfazione complessivo", su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,03	4,09	3,97	NON INFERIORE AL VALORE 2020 (3,89)	Target raggiunto
SERVIZI DI ATENEO PER GLI STUDENTI	<i>s.13. Grado di soddisfazione e studenti</i>	Questionario GP sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo: media dei giudizi degli studenti (l'anno e anni successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6. (fonte: Politecnico di Milano)	4,16	4,16	4,14	Non inferiore a 4	Target raggiunto

Analisi degli scostamenti – Servizi

Per il 2025 è stato raggiunto il Target per tutti i servizi.

2.2.3 Incentivo performance organizzativa

Nel contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2025, è stato individuato un incentivo legato alla Performance Organizzativa, da erogare ai dipendenti di categoria B – C – D a seguito della verifica del raggiungimento nel complesso degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente. Analogo incentivo è stato individuato anche dal contratto Integrativo per i Collaboratori ed Esperti Linguistici. Gli indicatori individuati sono nella Tabella 4, di seguito riportata.

Indicatori	Target	Valore 2025	Risultato indicatore
Quota premiale FFO <i>Mettrica: Assegnazione quota premiale FFO anno di riferimento</i>	UNIBO entro le prime 3 posizioni nella classifica delle assegnazioni nell'anno di riferimento	Seconda posizione	Target raggiunto
Livello di raggiungimento degli obiettivi delle aree dirigenziali. <i>Mettrica: percentuale media di raggiungimento degli obiettivi complessivi affidati ai dirigenti di Ateneo e riferiti all'anno 2025.</i>	raggiungimento complessivo degli obiettivi per una percentuale almeno pari al 65%.	82,57%	Target raggiunto
Questionario Good Practice sui servizi tecnico-amministrativi di Ateneo. <i>Mettrica: media dei giudizi degli studenti (l'anno e successivi) in merito al grado di soddisfazione complessivo dei servizi rilevati, su scala 1-6 (a.a.2025/26)</i>	valore non inferiore a 4	4,16	Target raggiunto

Tabella 4 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2025

2.2.4 Incentivo FFO “Valorizzazione del Personale”

Il D.L. 75/2023 all'art. 5 prevede che il 50% delle risorse stanziato a decorrere dall'anno 2022, ai sensi della L.234, art. 1 comma 297 lett. b), sia destinato alla valorizzazione del personale tecnico amministrativo delle università e al raggiungimento, da parte delle stesse, di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione. Il raggiungimento di tali obiettivi ai sensi del contratto integrativo collettivo per il personale tecnico – amministrativo, per l'anno 2025 è ritenuto conseguito se il livello raggiunto per

ciascun obiettivo è in linea con il target previsto **per almeno il 50%** degli indicatori strategici di Ateneo.

Per il 2025 risultano in linea **58** indicatori su **74** con una percentuale del **78,4%**.

2.3 Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale

La Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale è misurata per l'anno 2025, dai seguenti elementi:

A. Obiettivi operativi di sviluppo e/o di miglioramento, definiti a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo. La Direzione Generale, tenuto conto delle indicazioni politiche, assegna obiettivi a tutte le aree dirigenziali.

Al fine poi di presidiare e monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati (gestione corrente), per ciascuna area sono considerati indicatori di efficacia percepita e oggettiva. In particolare:

B. Customer Satisfaction (da Progetto Good Practice e/o da rilevazione interne): si tratta di un indice sintetico di qualità percepita, calcolato considerando la media dei risultati delle domande di CS attribuite ad un'Area, ponderata con il numero di rispondenti per ciascuna domanda;

C. Customer Satisfaction (da rilevazione ad hoc sui Direttori di Dipartimento - solo per le Aree dell'Amministrazione generale): annualmente viene somministrato ai Direttori di Dipartimento, individuati quali utenti dei servizi, un questionario di soddisfazione complessiva, che fa riferimento all'insieme dei servizi erogati da ciascuna area. Si tratta di un indice medio di qualità percepita dei servizi erogati complessivamente da ciascuna area amministrativa, che tiene conto della numerosità dei rispondenti (Direttori di Dipartimento).

D. Indicatori e standard di qualità - Service Level Agreement (SLA, da Carta dei Servizi di Ateneo), ciascuna area presidia e monitora gli indicatori di standard di qualità definiti per i servizi di cui è responsabile.

Ciascun obiettivo operativo (elemento A) è misurato attraverso uno o più indicatori, con indicazione del valore di riferimento (baseline) e del valore target annuale da raggiungere.

L'adozione dell'applicativo Sprint di Cineca ha consentito di affinare la misurazione del livello di raggiungimento degli indicatori e di conseguenza degli obiettivi operativi. In base alla numerosità degli indicatori raggiunti rispetto al totale degli indicatori associati a ciascun obiettivo, questi ultimi si classificano in:

Raggiunto, se il 100% degli indicatori risulta raggiunto;

Non raggiunto, se nessun indicatore associato all'obiettivo risulta raggiunto;

Parzialmente raggiunto, se gli indicatori presentano un valore di raggiungimento compreso tra lo 0% e il 100%, estremi esclusi.

Il livello di raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi è espresso quindi da un valore di sintesi, anch'esso in percentuale calcolato per ogni Area sommando i risultati di ciascun obiettivo operativo, secondo il seguente calcolo: livello di raggiungimento dell'obiettivo operativo (%) (calcolato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati, come scritto sopra) X peso obiettivo operativo (%) (*). Con riferimento alla pesatura degli obiettivi, per ciascuna Area, fatto 100 il peso complessivo a disposizione per

tutti gli obiettivi operativi assegnati, 90 è ripartito tra gli obiettivi operativi in cui l'area è *leader* (referente gestionale) e 10 tra gli obiettivi in cui l'area è contributrice. Fanno eccezione le seguenti aree *ACFO - AREA DI CAMPUS DI FORLÌ*, *ACRA - AREA DI CAMPUS DI RAVENNA*, *ACRN - AREA DI CAMPUS DI RIMINI* e *SSRD - STAFF RETTORE E DIRETTORE GENERALE*, le quali, avendo assegnati esclusivamente obiettivi operativi su cui l'area è contributrice, il peso complessivo a disposizione (100) è stato ripartito sul numero totale di questi obiettivi.

Nella Tabella 5, per ciascuna Area, sono riportati i risultati della % di raggiungimento degli obiettivi operativi).

AREA	TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI	DI CUI LEADER (REFERENTE GESTIONALE)	DI CUI RAGGIUNTI	DI CUI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	DI CUI NON RAGGIUNTI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - OBIETTIVI OPERATIVI RISULTATO (*) %
ABESS - AREA BENESSERE, SALUTE E SICUREZZA	9	7	8	1	0	98,75%
ACCE - AREA DI CAMPUS DI CESENA	13	4	13	0	0	100,00%
ACFO - AREA DI CAMPUS DI FORLÌ	14	1	14	0	0	100,00%
ACRA - AREA DI CAMPUS DI RAVENNA	14	0	14	0	0	100,00%
ACRN - AREA DI CAMPUS DI RIMINI	13	0	13	0	0	100,00%
AFORM - AREA FORMAZIONE E DOTTORATO	15	3	14	1	0	99,72%
APAP - AREA APPALTI E APPROVVIGIONAMENTI	4	2	4	0	0	100,00%
APAT - AREA DEL PATRIMONIO	8	3	7	1	0	99,50%
APOS - AREA DEL PERSONALE	18	6	16	2	0	99,31%
APPC - AREA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	9	5	8	1	0	99,38%
ARAG - AREA FINANZA E CONTABILITÀ	14	3	11	3	0	89,33%
ARIC - AREA RICERCA	10	6	7	3	0	87,50%
ARIN - AREA INNOVAZIONE	7	3	7	0	0	100,00%
ARPAC - AREA PATRIMONIO CULTURALE	9	6	8	1	0	98,33%
ASES - AREA SERVIZI STUDENTI	15	6	14	1	0	99,63%
ATES - AREA TECNICA, EDILIZIA E SOSTENIBILITÀ	11	3	11	0	0	100,00%
CESIA - AREA SISTEMI E SERVIZI INFORMATICI	22	8	19	3	0	93,96%
SAM - AREA SERVICE AREA MEDICA	13	3	13	0	0	100,00%
SSRD - STAFF RETTORE E DIRETTORE GENERALE	8	0	6	2	0	81,25%
UPCT - UNITÀ PROFESSIONALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA	4	1	4	0	0	100,00%
						97,33%

Tabella 5 – Performance Organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale – % raggiungimento degli obiettivi operativi

Osservando i risultati, il livello medio di performance organizzativa è del 97,33%; emerge un quadro virtuoso, per cui tutte le Aree mostrano un livello di raggiungimento degli obiettivi operativi superiore all' 80%, di cui l'84% compreso tra il 95% e 100%.

Gli elevati livelli di raggiungimento degli obiettivi operativi riflettono monitoraggio continuo, forte presidio direzionale e crescente integrazione tra pianificazione strategica e gestione operativa, in un contesto di rilevante complessità normativa e organizzativa. Tra i casi più significativi, le aree SAM, AFORM, ASES, CESIA e APPC hanno gestito il "semestre aperto di medicina", adattandosi con rapidità ai continui mutamenti normativi e al cambio di priorità.

Nell'allegato 6.2 per ciascun obiettivo operativo, si riporta il dettaglio dei risultati conseguiti dalle Aree dell'amministrazione Generale e la rendicontazione delle attività svolte.

Con riferimento alla qualità percepita dei processi gestiti e dei servizi erogati (customer satisfaction), la Tabella 6 riporta i risultati per ciascuna area, rispettivamente, dell'indice medio di customer satisfaction calcolato a partire dai risultati ottenuti su una selezione delle domande presenti nei questionari del Progetto Good Practice (scala di gradimento 1-6) rivolti agli studenti, al personale docente e ricercatore e al personale tecnico amministrativo, opportunamente attribuite a ciascuna area tenuto conto dei processi gestiti e dei servizi erogati (elemento B) e dell'indice medio di qualità percepita dei servizi erogati complessivamente da ciascuna area calcolato a partire dai risultati del questionario somministrato ai Direttori di Dipartimento (scala di gradimento 1-5) (elemento C).

AREA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - INDICE <i>Good Practice</i> (scala da 1 a 6)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA -INDICE <i>Good Practice</i> (riparametrata su scala da 1 a 5)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – INDICE Direttori di Dipartimento (scala da 1 a 5)
ABESS - AREA BENESSERE, SALUTE E SICUREZZA	4,46	3,77	3,96
ACCE - AREA DI CAMPUS DI CESENA	4,56	3,85	3,88
ACFO - AREA DI CAMPUS DI FORLÌ	4,53	3,82	3,57
ACRA - AREA DI CAMPUS DI RAVENNA	4,66	3,93	4,00
ACRN - AREA DI CAMPUS DI RIMINI	4,59	3,87	3,73
AFORM - AREA FORMAZIONE E DOTTORATO	4,07	3,46	3,55
APAP - AREA APPALTI E APPROVVIGIONAMENTI	4,38	3,70	3,32
APAT - AREA DEL PATRIMONIO	3,98	3,38	3,24
APOS - AREA DEL PERSONALE	4,29	3,63	4,10
APPC - AREA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E COMUNICAZIONE	4,28	3,62	3,87
ARAG - AREA FINANZA E CONTABILITÀ	4,66	3,93	4,00
ARIC - AREA RICERCA	4,54	3,83	4,39
ARIN - AREA INNOVAZIONE	3,84	3,27	3,89
ARPAC - AREA PATRIMONIO CULTURALE	4,59	3,87	3,84
ASES - AREA SERVIZI STUDENTI	4,04	3,43	3,93
ATES - AREA TECNICA, EDILIZIA E SOSTENIBILITÀ	3,98	3,38	3,00
CESIA - AREA SISTEMI E SERVIZI INFORMATICI	4,45	3,76	3,97
SAM - AREA SERVICE AREA MEDICA	4,14	3,51	4,33
SSRD - STAFF RETTORE E DIRETTORE GENERALE	-	-	3,97

Tabella 6 – Performance Organizzativa delle Aree dell’Amministrazione Generale – Indice medio di *customer satisfaction* Good Practice e Direttori di Dipartimento

Con riferimento, in particolare, ai risultati di *customer satisfaction* da progetto *Good Practice*, di seguito si riporta una sintesi suddivisa per *range* di livello di gradimento (scala di gradimento 1-6) dei servizi erogati dalle Aree dell’Amministrazione Generale e *stakeholder*:

Servizi con un livello di gradimento inferiore a 3:

- per il personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti i *servizi di manutenzione*.

Servizi con un livello di gradimento compreso tra 3 e 4:

- per il Personale Tecnico Amministrativo i *servizi logistici*;
- per gli Studenti la comunicazione, i *servizi di segreteria*, *l’adeguatezza degli spazi*;
- per il Personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti *l’adeguatezza degli spazi*.

Servizi con un livello di gradimento compreso tra 4 e 5:

- per il Personale Tecnico Amministrativo la *comunicazione*, i *servizi informatici*, la *formazione*;
- per gli Studenti i *servizi informatici*; la *comunicazione*; i *servizi di orientamento*;
- per il Personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti il *supporto alla ricerca*, i *servizi informatici*.

Servizi con un livello di gradimento superiore al 5:

- per il Personale Tecnico Amministrativo il *servizio di Help desk informatico*, gli *abbonamenti ai trasporti*;
- per gli Studenti i *servizi bibliotecari*, la *sicurezza dei laboratori*;
- per il Personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti i *servizi di amministrazione e gestione del personale (in particolare gestione carriere e procedure concorsuali)*.

Analisi degli scostamenti

Infine, con riferimento ai risultati raggiunti, sono riportate di seguito, per obiettivo operativo e indicatore, le motivazioni degli scostamenti negativi rispetto ai *target* previsti. Come si può osservare, nella maggioranza dei casi lo scostamento è attribuibile a fattori esterni.

AREA LEADER (L)	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORE	TARGET 2025	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
ARIC (L) APPC CESIA APAT ARAG ABESS	OO.10a Promuovere l'acquisizione, condivisione e valorizzazione di attrezzature e infrastrutture di ricerca	Ind.C.10a.1 Definizione metodo di calcolo per <i>l'internal invoicing</i> su 3 casi pilota per attrezzature/piattaforme eterogenee al fine di analizzare casistiche e modalità	-Almeno 3 casi pilota analizzati entro 31/10/2025 -Report entro il 31/12/2025	Il report è stato consegnato in leggero ritardo per includere l'esperienza della chiusura di bilancio di fine anno, raccoglie tutti i dati e le risultanze dei casi pilota; fornirà da base per la discussione con il consulente esterno, prevista nel primo quadrimestre 2026, che in veste di audit finanziario testerà i tre casi pilota per verificare la solidità complessiva del lavoro svolto.
CESIA (L) ARIC SSRD ARAG ARPAC DIPARTIMENTI	OO.10b Rafforzare i sistemi informativi per il supporto alla ricerca	Ind.C.10b.2 Realizzazione di un applicativo per la gestione dei contratti a relatori convegni/seminari	Realizzazione di una prima versione con le funzionalità attualmente disponibili nell'applicativo MAT integrate con le piattaforme di dematerializzazione (Identità digitale, firma digitale, cartolario, titulus)	Il lavoro di realizzazione ha potuto avere inizio solo nei mesi finali dell'anno, non consentendo di portare a termine le attività previste, che proseguiranno nel 2026 poiché a partire da giugno 2025 le risorse di sviluppo sono state dirottate sulla realizzazione degli applicativi necessari per lo svolgimento del semestre filtro di Medicina e sulla messa a punto degli strumenti necessari per la conformità AVA3 dei corsi di area medica (rilevazione presenze, didattica erogativa).
ARIC (L) APOS	OO.21b Rafforzare il presidio ai processi della ricerca presso i Dipartimenti, i Centri e i Campus	Ind.C.21b.1 Sistematizzazione e consolidamento della rete dei <i>Research Manager</i> presso Dipartimenti, Centri e Campus	1. Riassetto della filiera dei <i>Research Manager</i> : proposte organizzative entro 31/03/2025 2. Presentazione <i>sal</i> agli OO.AA. entro il 31/12/2025	La presentazione agli OO.AA. della riorganizzazione complessiva della filiera non è avvenuta entro la scadenza prevista in ragione della proroga del PNRR. Sono stati comunque avviati tutti i confronti propedeutici alla riorganizzazione e alla dismissione del Settore PNRR.
ARAG (L) AFORM ASES CESIA APOS SSRD	OO.42b Digitalizzare i processi amministrativo - gestionali	Ind.C.42b.1 Digitalizzazione della modulistica dei dati fiscali e previdenziali per gli studenti beneficiari di borse di studio e per personale esterno	Modulistica online entro 31/12/2025	La presentazione da parte di Cineca del Modulo Dati Fiscali (HR Suite), già in uso presso alcuni Atenei, ha messo in evidenza alcuni limiti nelle possibilità di configurazione dell'applicativo rispetto alle esigenze di UNIBO. Tenuto conto che al momento non si sono possibilità di introdurre meccanismi di profilazione adatti alla nostra impostazione organizzativa e che entro la fine del 2026 il Cineca svilupperà una nuova modalità per la gestione del processo di autorizzazione, si rimanda la valutazione a quando sarà disponibile la nuova versione.

Tabella 7 – Analisi degli scostamenti – Aree dell'Amministrazione Generale

2.3.1 Obiettivi operativi di Performance Organizzativa che concorrono alla valutazione individuale dei dirigenti.

Con il SMVP 2025, in coerenza con quanto previsto dalla normativa, gli obiettivi operativi concorrono tutti, quali elementi di Performance Organizzativa, alla valutazione individuale dei Dirigenti. Ai fini della valutazione individuale, il Direttore generale ha assegnato agli obiettivi operativi di ciascuna Area dell'Amministrazione Generale un peso %, dando priorità a quelli su cui l'area è leader.

MONITORAGGIO INTERMEDIO

Come per gli anni precedenti è stata garantita particolare attenzione al monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno, con una verifica intermedia svoltasi in data 19 giugno 2025, nel corso della quale i Dirigenti hanno presentato lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi assegnati all'Area, consentendo così di far emergere scostamenti o criticità di particolare rilievo. Il monitoraggio intermedio 2025 ha evidenziato la necessità di alcuni interventi sugli indicatori e target, a seguito di *warning* emersi per fattori esogeni, non prevedibili. In particolare, nei seguenti obiettivi:

- **ob. OO.20a “Adottare e promuovere pratiche di valutazione e autovalutazione della ricerca per favorire l'applicazione dei modelli nazionali di valutazione”:** l'indicatore C.20a.1 è stato trasformato da “Definire e programmare un nuovo percorso differenziato per i neoassunti (sia ricercatori che docenti) al fine di aumentare i tassi di partecipazione alla formazione sulla Qualità della Ricerca” a “Definire e programmare un nuovo percorso di accoglienza per i neoassunti (sia ricercatori che docenti) al fine di aumentare i tassi di partecipazione alla formazione in ingresso su vari temi di interesse dei destinatari, compreso il tema della valutazione e qualità della Ricerca. Progettare una attività di formazione sul tema della valutazione e qualità della ricerca da rivolgere annualmente ai giovani ricercatori”; il target è stato modificato da “Progettazione contenuti e primo incontro di benvenuto entro 31/12/2025, propedeutico ad avvio nel primo bimestre 2026” a “Progettazione contenuti del percorso di accoglienza per docenti e ricercatori neoassunti entro il 31/12/2025. Primo incontro di benvenuto entro il primo bimestre 2026 per neoassunti (corte 2025). Progettazione contenuti per iniziativa a regime (da proporre ogni anno) per ricercatori neoassunti sul tema della valutazione e qualità della ricerca entro il 31/12/2025” e l'area coinvolta è passata da ARIC ad APPC.
- **ob. OO.42b “Digitalizzare i processi amministrativo - gestionali”:** è stato modificato il target dell'indicatore C.42b.1 da “Modulistica online entro 31/10/2025” a “Modulistica online entro 31/12/2025”.
- **ob. OO.45f “Piano per la gestione dell'emergenza climatico ambientale”:** è stato modificato l'indicatore C.45f.1 da “Emanazione piano gestione emergenza” a

“Presentazione alla Governance del piano di gestione emergenze e relativa struttura operativa” e il target da “Emanazione” a “Entro il 31/10/2025”.

- **ob. OO.46c “Definire nuovo assetto e servizio di gestione degli archivi”**: per questo obiettivo è stato modificato il target dell’indicatore C.46c.1 da “Entro 30/06/2025” a “Entro 30/09/2025”.

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

A partire dai risultati degli obiettivi operativi così come sono calcolati ai fini della misurazione della performance organizzativa dell’Area dell’Amministrazione Generale (livello percentuale di raggiungimento -Tabella 5, a ciascuno, il Direttore Generale assegna un punteggio da 1 a 5 che tiene conto anche di eventuali fattori esogeni intervenuti, non imputabili all’Area.

Di seguito è riportata una sintesi dove gli obiettivi operativi 2025 sono suddivisi per i diversi livelli di performance (gradazione: 1 - non raggiunto, 2 - raggiunto parzialmente, 3 - raggiunto, 4 - ampiamente superato, 5 - superato in maniera eccellente):

Grado di raggiungimento obiettivi	n. obiettivi
100% - superato in maniera eccellente	14
Fra 75% e 100%	51
Fra 50% e 75%	5
Totale	70

Tabella 8 – Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento

Mentre nella Figura 8 viene riportato, l’andamento 2020 – 2025 del livello di performance complessivo degli obiettivi operativi, i cui risultati riportati sono calcolati come media delle valutazioni ottenute su ciascun obiettivo.

Il calo del livello medio di performance registrato nel 2025 è attribuibile alla diversa modalità di applicazione della scala di valutazione rispetto agli anni precedenti.

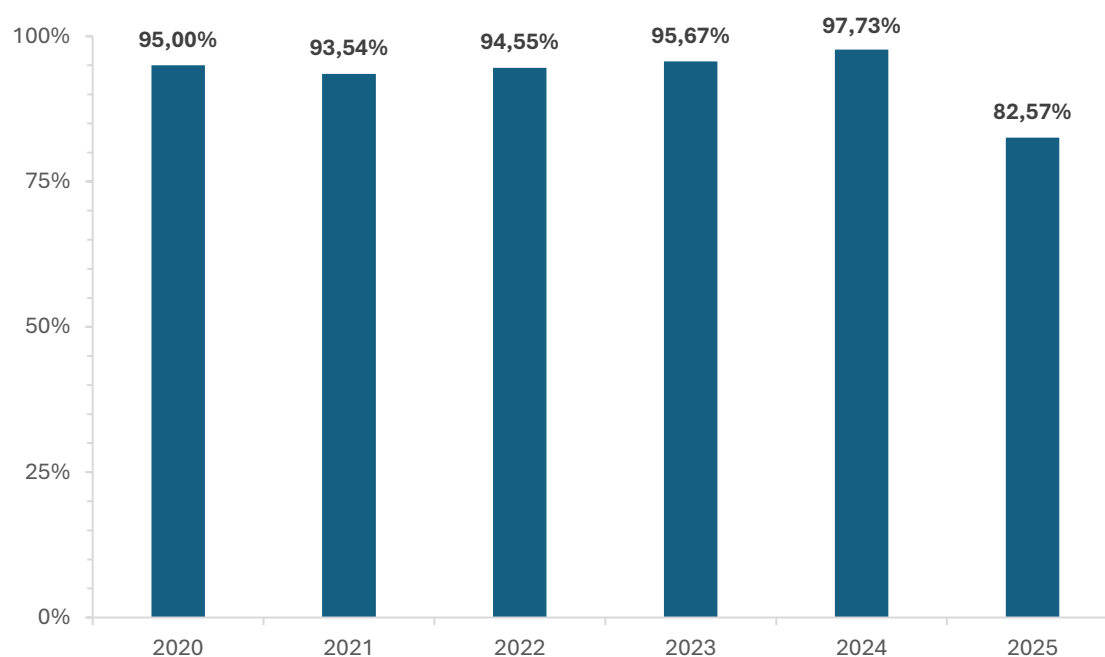


Figura 8 – Trend 2020-2025 del livello di performance degli obiettivi operativi che concorrono alla valutazione dei dirigenti

2.3.2 Obiettivi operativi connessi alla prevenzione della corruzione

In coerenza con le direttive nazionali sul tema, questi obiettivi discendono dall'azione strategica volta ad "approfondire la conoscenza del contesto e l'analisi dei processi per migliorare la cura dell'interesse pubblico e per alimentare la fiducia della collettività". La finalità è il miglioramento continuo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (sistema di qualità gestionale coerente con la cura dell'interesse pubblico e del principio di imparzialità).

Gli interventi realizzati nel 2025 per il raggiungimento degli obiettivi operativi sono stati pianificati e progettati nella sezione "Rischi Corruttivi e Trasparenza" del PIAO a seguito dell'analisi della gestione del rischio in alcuni processi e trasversalmente a più aree amministrative.

Di seguito un riepilogo di alcune attività realizzate nel 2025:

- **OO.13a - "Proseguimento della gestione del rischio "corruttivo" pianificata annualmente"**: nel corso del 2025, l'Università ha raggiunto l'obiettivo dedicato al proseguimento della gestione del rischio corruttivo, focalizzato sulla divulgazione e sull'applicazione di una metodologia di classificazione del rischio corruttivo delle strutture di I livello, sviluppata a partire dal 2024, che ha permesso di classificare le strutture in tre fasce di rischio (alto, medio, basso), consentendo di indirizzare e prioritizzare gli interventi.
La fase di divulgazione e formazione è stata completata mediante un Piano di Comunicazione strutturato: presentazioni del modello ai Collegi Dirigenti e Direttori; erogazione di un corso di formazione dedicato (due edizioni: luglio e ottobre 2025) rivolto ai responsabili di II e III livello, essenziali per supportare i Dirigenti nell'analisi interna; invio di note informative e di impulso per rammentare l'obbligo di analisi interna; incontri ad hoc con l'RPCT o con la funzione professionale di supporto.
Le azioni intraprese hanno consentito la predisposizione da parte delle Aree delle Relazioni contenenti l'analisi interna e le proposte di misure organizzative alternative o integrative alla rotazione del personale. A dicembre 2025, le proposte sono state valutate dall'RPCT e dall'UPCT, che hanno poi finalizzato un quadro riassuntivo per la Direzione Generale delineando i possibili interventi per la strategia anticorruzione del prossimo triennio;
- **OO.13b - "Prevenzione della "corruzione" nell'ambito del reclutamento e selezione del personale tecnico/amministrativo TA (compresa la mobilità e la progressione verticale)"**: nel 2025, nel contesto dell'obiettivo l'Università di Bologna ha portato avanti con successo il progetto strategico per la definizione del Modello di Competenze Comportamentali del Personale Tecnico Amministrativo (PTA). L'iniziativa, che ha coinvolto un ampio Gruppo di Lavoro di 250 partecipanti, si è posta l'obiettivo di adattare e validare, per il contesto UniBo, il Framework di competenze della PA italiana (DM 28 giugno 2023);

- **OO.13c - “Prevenzione della “corruzione” nel processo di tirocinio svolto dallo studente durante gli studi”:** sempre nel corso del 2025, l’Ateneo ha dedicato un team interfunzionale all’analisi dei risultati del questionario anticorruzione somministrato ai tirocinanti nel periodo 15 aprile 2024 – 15 aprile 2025, con l’obiettivo di individuare eventuali elementi di rischio e proporre possibili interventi migliorativi. Nel 2025, il team ha analizzato i dati raccolti nel corso dell’anno (periodo 15 aprile 2024 – 15 aprile 2025) e ha poi predisposto un report conclusivo, in cui è stata assunta la decisione di estendere la somministrazione del questionario anche agli studenti del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia, quale ulteriore azione di prevenzione del rischio corruttivo nei processi di tirocinio;
- **OO.13d - “Prevenzione della “corruzione” nel processo di carriere studenti”:** nel 2025, l’Ateneo ha avviato una sperimentazione sull’utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale a supporto di alcuni processi rientranti tra quelli individuati come maggiormente sensibili al rischio corruttivo (carriere studenti, servizi al personale, ecc.). In particolare, è stato introdotto in via pilota un sistema di assistenti virtuali basato su tecnologia RAG (retrieval augmented generation) presso alcune Segreterie Studenti, limitatamente ad alcuni ambiti tematici. Tale sistema, attualmente in uso sperimentale, concorre alla creazione di una base di conoscenza condivisa tra gli operatori, fornendo suggerimenti uniformi e coerenti sulle risposte da fornire all’utenza e contribuendo così, nel tempo, a prevenire possibili distorsioni e ad attenuare rischi di arbitrarietà nei trattamenti — fermo restando, come richiamato anche da ANAC, che ogni decisione rimane pienamente in capo al funzionario competente. L’iniziativa mira a rafforzare la trasparenza nella gestione di tali processi.

Gli obiettivi OO.13a, OO.13b, OO.13c risultano raggruppati in un unico obiettivo del Direttore generale, mentre l’OO.13d è in capo ad ASES.

Per una descrizione dettagliata della gestione del rischio, dello sviluppo e dei risultati delle misure/obiettivi si rinvia alla sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del Piano integrato di attività e Organizzazione PIAO 2026 – 2028 e all’Allegato 9 – “Rischi corruttivi e trasparenza – Monitoraggio obiettivi di performance”.

<https://www.unibo.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione>

2.4 Performance organizzativa dei Dipartimenti

La Performance organizzativa delle strutture dipartimentali è misurata per l'anno 2025, dai seguenti elementi:

- A. Obiettivi operativi di sviluppo e/o di miglioramento;
- B. *Customer Satisfaction* (da Progetto Good Practice e/o da rilevazione interne) con l'intento di presidiare e monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati (gestione corrente). Si tratta di un indice sintetico di qualità percepita, calcolato considerando la media dei risultati delle domande di CS attribuite al dipartimento, ponderata con il numero di rispondenti per ciascuna domanda.

I primi (elemento A) discendono a cascata dagli obiettivi e dalle azioni pluriennali previste nel Piano Strategico 2022 – 2027.

Il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi si inserisce a valle del più ampio processo di pianificazione strategica di dipartimento, secondo la logica di tipo *top down*, che prende avvio dalla fase del riesame annuale.

In particolare, ciascun Dipartimento, a partire dal Piano Strategico 2022 - 2027 definisce la propria strategia dipartimentale di lungo periodo; ciascun obiettivo strategico dipartimentale è misurato principalmente da indicatori strategici (monitorati tramite il Rapporto Annuale di Dipartimento - RAD) o da indicatori autonomamente individuati dal Dipartimento.

Alla pianificazione di lungo periodo, ciascun direttore, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali e coordinatori tecnici, propone obiettivi operativi.

Ciascun obiettivo operativo è misurato attraverso uno o più indicatori, con indicazione del valore di riferimento (baseline) e del valore *target* annuale da raggiungere.

L'adozione dell'applicativo *Sprint* di Cineca ha consentito di affinare la misurazione del raggiungimento degli indicatori e di conseguenza degli obiettivi operativi.

In base alla numerosità degli indicatori raggiunti rispetto al totale degli indicatori associati a ciascun obiettivo, questi ultimi si classificano in:

- *Raggiunto*, se il 100% degli indicatori risulta raggiunto;
- *Non raggiunto*, se nessun indicatore associato all'obiettivo risulta raggiunto;
- *Parzialmente raggiunto*, se gli indicatori presentano un valore di raggiungimento compreso tra lo 0% e il 100%, estremi esclusi.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi è espresso da un *valore di sintesi*, anch'esso in percentuale calcolato per ogni Dipartimento sommando i risultati di ciascun obiettivo operativo, secondo il seguente calcolo: livello di raggiungimento dell'obiettivo operativo (%) (calcolato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati, come scritto sopra) X peso obiettivo operativo (%) (*).

Per ciascun Dipartimento, il peso degli obiettivi operativi assegnati è uguale (100/numerosità obiettivi operativi).

Nella Tabella 9 per ciascuna dipartimento, sono riportati i risultati della % di raggiungimento degli obiettivi operativi.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIPARTIMENTO	TOTALE OBIETTIVI	DI CUI RAGGIUNTI	DI CUI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	DI CUI NON RAGGIUNTI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - OBIETTIVI OPERATIVI RISULTATO (*) %
Chimica "Giacomo Ciamician" - CHIM	5	4	1	0	98,00%
Chimica Industriale "Toso Montanari" - CHIMIND	4	3	1	0	88,00%
Farmacia e Biotecnologie - FaBiT	6	6	0	0	100,00%
Fisica e Astronomia "Augusto Righi" - DIFA	4	4	0	0	100,00%
Matematica - MAT	3	3	0	0	100,00%
Scienze biologiche, geologiche e ambientali – BiGeA	3	3	0	0	100,00%
Scienze per la Qualità della Vita - QUVI	4	4	0	0	100,00%
Architettura - DA	3	2	1	0	98,00%
Informatica - Scienza e Ingegneria - DISI	3	3	0	0	100,00%
Ingegneria civile, chimica, ambientale e dei Materiali - DICAM	7	7	0	0	100,00%
Ingegneria dell'Energia elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi" - DEI	2	2	0	0	100,00%
Ingegneria industriale - DIN	5	5	0	0	100,00%
Scienze e Tecnologie agro-alimentari - DISTAL	6	6	0	0	100,00%
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	5	4	1	0	95,00%
Scienze mediche e chirurgiche - DIMEC	2	2	0	0	100,00%
Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM	3	3	0	0	100,00%
Delle Arti - DAR	4	4	0	0	100,00%
Filologia classica e Italianistica - FICLIT	3	3	0	0	100,00%
Filosofia - FILO	2	2	0	0	100,00%
Interpretazione e Traduzione - DIT	4	4	0	0	100,00%
Lingue, Letterature e Culture moderne - LILEC	2	2	0	0	100,00%
Psicologia "Renzo Canestrari" - PSI	3	3	0	0	100,00%
Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" - EDU	2	2	0	0	100,00%
Beni Culturali – DBC	3	3	0	0	100,00%
Storia Culture Civiltà - DiSCi	9	8	0	1	89,00%
Scienze aziendali - DISA	4	4	0	0	100,00%
Scienze economiche - DSE	1	1	0	0	100,00%
Scienze giuridiche – DSG	3	3	0	0	100,00%
Scienze politiche e sociali - SPS	3	2	0	1	67,00%
Scienze statistiche "Paolo Fortunati" - STAT	2	0	1	1	45,00%
Sociologia e Diritto dell'Economia - SDE	4	4	0	0	100,00%
					96,13%

Tabella 9 – Performance Organizzativa dei Dipartimenti – % raggiungimento degli obiettivi operativi

Osservando i risultati, il livello medio di performance è del 96,13%; emerge un quadro virtuoso, per cui il 94% dei Dipartimenti mostrano un livello di raggiungimento degli obiettivi superiore all' 80%, di cui circa il 93% compreso tra il 95% e 100%.

Nell'allegato 6.3, per ciascun obiettivo operativo, si riporta il dettaglio dei risultati conseguiti da ciascun Dipartimento e la rendicontazione delle attività svolte.

Con riferimento alla qualità percepita (elemento B) dei processi gestiti e dei servizi erogati (*customer satisfaction*), la Tabella 10 riporta i risultati per ciascun Dipartimento dell'indice medio di *customer satisfaction*, calcolato a partire dai risultati ottenuti su una selezione delle domande presenti nei questionari del Progetto *Good Practice* (scala di gradimento 1-6) rivolte al personale docente e ricercatore.

DIPARTIMENTO	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - INDICE Good Practice (scala da 1 a 6)
Chimica "Giacomo Ciamician" - CHIM	4,18
Chimica Industriale "Toso Montanari" - CHIMIND	5,20
Farmacia e Biotecnologie - FaBIT	4,01
Fisica e Astronomia "Augusto Righi" - DIFA	3,76
Matematica - MAT	3,70
Scienze biologiche, geologiche e ambientali – BiGeA	3,66
Scienze per la Qualità della Vita - QUVI	4,94
Architettura - DA	4,82
Informatica - Scienza e Ingegneria - DISI	4,01
Ingegneria civile, chimica, ambientale e dei Materiali - DICAM	4,43
Ingegneria dell'Energia elettrica e dell'Informazione "Guglielmo Marconi" - DEI	3,94
Ingegneria industriale - DIN	4,16
Scienze e Tecnologie agro-alimentari - DISTAL	4,66
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	4,28
Scienze mediche e chirurgiche - DIMEC	4,40
Scienze biomediche e neuromotorie - DIBINEM	4,46
Delle Arti - DAR	4,99
Filologia classica e Italianistica - FICLIT	4,44
Filosofia - FILO	4,40
Interpretazione e Traduzione - DIT	4,98
Lingue, Letterature e Culture moderne - LILEC	4,27
Psicologia "Renzo Canestrari" - PSI	4,34
Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" - EDU	4,57
Beni Culturali – DBC	4,39
Storia Culture Civiltà - DiSCi	4,75
Scienze aziendali - DISA	4,41
Scienze economiche - DSE	4,96
Scienze giuridiche – DSG	4,81
Scienze politiche e sociali - SPS	4,11
Scienze statistiche "Paolo Fortunati" - STAT	3,71
Sociologia e Diritto dell'Economia - SDE	4,84
Interpretazione e Traduzione - DIT	4,18
Lingue, Letterature e Culture moderne - LILEC	5,20
Psicologia "Renzo Canestrari" - PSI	4,01
Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" - EDU	3,76

Tabella 10 – Performance Organizzativa dei Dipartimento – Indice medio di *customer satisfaction* Good Practice

Analisi degli scostamenti

Infine, con riferimento ai risultati raggiunti, sono riportate di seguito, per obiettivo e indicatore, le motivazioni degli scostamenti negativi rispetto ai *target* definiti

DIPARTIMENTO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	TARGET 2025	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
Scienze statistiche "Paolo Fortunati" - STAT	OO29.32d - Revisione dei processi amministrativi e tecnici del dipartimento, in ottemperanza al nuovo ROA (su coinvolgimento di APOS)	Ind.C.D29.32d.1 - 1. Analisi dei processi e dei ruoli, formulazione proposta di nuovo assetto organizzativo, delle responsabilità e delle deleghe 2. Condivisione con il personale tecnico e amministrativo coinvolto, adozione nuovo assetto organizzativo	1. Entro il 31/10/2025 2. Entro il 31/12/2025	È stata avviata l'analisi dei processi e ruoli ma non è stato possibile formulare una proposta di nuovo assetto organizzativo, delle responsabilità e delle deleghe in considerazione dell'elevato turn-over che ha riguardato il ruolo di Responsabile Amministrativo Gestionale del Dipartimento
	OD29.43g - Favorire lo sviluppo di strumenti di programmazione utile ad un corretto utilizzo del lavoro a distanza	Ind.C.D29.43g.1 - 1. Stesura Linee guida sulle buone pratiche di dipartimento sull'uso delle modalità di lavoro a distanza 2. Implementazione dello strumento (Teams e fogli Excel) di condivisione della programmazione settimanale delle richieste di lavoro a distanza e dei report mensili di verifica di efficacia	1. Entro il 31/10/2025 2. Entro il 31/12/2025	Sono state definite le modalità di condivisione via teams delle attività e delle presenze così da consentire, anche in modalità a distanza, un presidio delle presenze da parte del Direttore, del RAGD e dei colleghi tutti e una condivisione dei principali documenti di lavoro. La stesura delle linee guida prevista dall'obiettivo risulta ancora in fase di elaborazione in considerazione dell'elevato turn over che ha riguardato il ruolo di RAGD del Dipartimento (3 Responsabili nel corso del 2025)
Storia Culture Civiltà - DiSCi	OD31.14a - Organizzazione di esposizioni "museali" in istituti di cultura funzionale agli obiettivi del Memory Lab	Ind.K.D31.14a.1 - Definizione e sottoscrizione di un accordo di valorizzazione con un istituto di cultura e progettazione di una esposizione comune all'interno delle attività previste dal MemoryLab	Entro il 31/12/2025	Il 10/12/2025 è stato definito e redatto un accordo di partnership scientifica e organizzativa tra il MemoryLab del DiSCi e il Museo storico della Liberazione di Roma L'accordo è in attesa di essere sottoscritto dai rispettivi organi.
Scienze mediche veterinarie - DIMEVET	OD26.20a - Revisione del processo di supporto interno al dipartimento alla progettazione, gestione e rendicontazione progetti competitivi	Ind.C.D26.20a.1 - 1. Analisi processi e documentazione 2. Predisposizione documentazione a supporto 3. Condivisione progetto con la governance di dipartimento 4. Evento informativo rivolto a docenti, ricercatori e collaboratori alla ricerca DIMEVET	1. Entro il 30/04/2025 2. Entro il 30/06/2025 3. Entro il 31/07/2025 4. Entro il 30/11/2025	4. Dopo un confronto con il Direttore, si è deciso di rimandare l'organizzazione dell'evento informativo (indicativamente tra giugno e luglio 2026), poiché si è valutato di inserire una fase di sperimentazione non prevista per testare il modello sviluppato.

Chimica Industriale "Toso Montanari" - CHIMIND	OD04.32c - Favorire attività di team building per rafforzare l'identità e la creazione di una comunità di pratica	Ind.C.D04.32c.1 - Organizzare un convegno interdipartimentale per il personale tecnico 1. Progettazione: definizione dei contenuti, degli obiettivi, etc. 2. Erogazione dell'evento	1. Entro il 31/07/2025 2. Entro il 31/12/2025	2. L'evento non è stato organizzato a causa del completamento delle operazioni di trasloco e delle conseguenti difficoltà nel coordinamento con gli altri dipartimenti coinvolti (DICAM, DIN, CHIM, FABIT)
Scienze politiche e sociali – SPS	OD28.34b - Monitoraggio di eventi atti al dialogo tra università e cittadinanza	Ind.C.D28.34b.1 - Survey dipartimentale sul Public Engagement ed elaborazione di una metrica atta a misurarne l'impatto sociale	Entro il 31/12/2025	Il Dipartimento ha avviato una revisione degli strumenti di misurazione dell'impatto sociale, ma con l'introduzione di un sistema unico di monitoraggio a livello di Ateneo, tramite il modulo RM–Public Engagement di IRIS, si è deciso di abbandonare lo sviluppo di una survey dipartimentale autonoma.

Tabella 11 – Analisi degli scostamenti – Dipartimenti

2.5 Performance organizzativa altre Strutture

La Performance organizzativa delle strutture ex art. 26 e seguenti dello Statuto di Ateneo aggiornato al 15 marzo 2024 (d'ora in poi Altre Strutture) è misurata:

- A. obiettivi operativi di sviluppo e/o di miglioramento definiti mediante un processo a *cascading*.

Sono considerate prioritariamente quelle strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità.

Nella definizione degli obiettivi operativi si è tenuto conto della *mission* della struttura; in particolare, sono stati definiti obiettivi operativi di derivazione strategica in coerenza con il Piano Strategico 2022-2027, negli ambiti della Didattica e Comunità Studentesca, Ricerca, Persone e Società.

Ciascun obiettivo operativo è poi misurato attraverso uno o più indicatori, con indicazione del valore di riferimento (baseline) e del valore *target* annuale da raggiungere. L'adozione dell'applicativo *Sprint* di Cineca ha consentito di affinare la misurazione del raggiungimento degli indicatori e di conseguenza degli obiettivi operativi. In base al livello di raggiungimento degli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo, questi ultimi si classificano in:

- *Raggiunto*, se tutti gli indicatori risultano raggiunti al 100%;
- *Non raggiunto*, se tutti gli indicatori risultano raggiunti allo 0%;
- *Parzialmente raggiunto*, se gli indicatori presentano un valore di raggiungimento compreso tra lo 0% e il 100%, estremi esclusi.

La Performance organizzativa di Struttura è rappresentata da un *valore di sintesi*, anch'esso espresso in percentuale: per ogni Struttura sono sommati i risultati di ciascun obiettivo operativo, secondo il seguente calcolo: livello di raggiungimento dell'obiettivo operativo (%) (calcolato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati, come scritto sopra) X peso obiettivo operativo (%) (*).

Per ciascun Struttura, il peso degli obiettivi operativi assegnati è uguale (100/numero obiettivi operativi).

Nella Tabella 12 per ciascuna Struttura, sono riportati i risultati della % di raggiungimento degli obiettivi operativi.

STRUTTURA EX ART. 26 E SS. DELLO STATUTO DI ATENEO	TOTALE OBIETTIVI	DI CUI RAGGIUNTI	DI CUI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	DI CUI NON RAGGIUNTI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - OBIETTIVI OPERATIVI RISULTATO (*) %
AZIENDA AGRARIA - (A.U.B.)	1	1	0	0	100%
CENTRO DI RICERCA SUI SISTEMI ELETTRONICI PER L'INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI "ERCOLE DE CASTRO" - (ADVANCED RESEARCH CENTER ON ELECTRONIC SYSTEM - ARCES)	1	1	0	0	100%
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER RESEARCH INSTITUTE FOR HUMAN-CENTERED ARTIFICIAL INTELLIGENCE - (ALMA HUMAN AI)	1	1	0	0	100%
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER INSTITUTE ON HEALTHY PLANET - (ALMA HEALTHY PLANET)	1	1	0	0	100%
CENTRO INTERDIPARTIMENTALE ALMA MATER RESEARCH INSTITUTE ON GLOBAL CHALLENGES AND CLIMATE CHANGE - (ALMA CLIMATE)	2	2	0	0	100%
COLLEGIO SUPERIORE	3	3	0	0	100%
CENTRO LABORATORI DI DIDATTICA CHIMICA - (CILDIC)	2	2	0	0	100%
CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO - (CLA)	3	3	0	0	100%
SISTEMA MUSEALE DI ATENEO - (SMA)	5	5	0	0	100%
CENTRE FOR TEACHING AND LEARNING – (CTL)	1	1	0	0	100%
					100%

Tabella 12 – Performance Organizzativa Altre Strutture – % raggiungimento degli obiettivi operativi

Osservando i risultati, emerge un quadro virtuoso: tutte le strutture hanno raggiunto il 100% degli obiettivi definiti in alcuni casi anche con esito più che positivo, superando il *target* prefissato.

Nell'allegato 6.4 per ciascun obiettivo operativo, si riporta il dettaglio dei risultati in termini quantitativi e la rendicontazione delle attività svolte, nonché la percentuale di raggiungimento.

2.6 Valutazioni individuali

2.6.1 Il Direttore generale

In applicazione al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, il Direttore generale è valutato tenendo conto anche degli obiettivi e degli indicatori selezionati nel Piano Integrato di attività e organizzazione 2025-2027 e rendicontati nella presente Relazione. La valutazione sarà oggetto, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance 2025, di separata definizione del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore come prevede lo Statuto di Ateneo (art. 10 co. 4).

Lo schema di valutazione è riassunto di seguito:



2.6.2 I Dirigenti

La valutazione annuale delle prestazioni dirigenziali è articolata come segue:



Per quanto riguarda la **Performance organizzativa** di struttura i **risultati degli obiettivi operativi** sono riportati nel Paragrafo 2.3.

Con riferimento alla **Customer satisfaction**, con il SMVP 2025 concorrono alla valutazione individuale del personale dirigente sia i risultati dei questionari del Progetto Good Practice (scala di gradimento 1-6, normalizzata a 1-5) rivolti agli studenti, al personale docente e ricercatore e al personale tecnico amministrativo, sia i risultati del questionario somministrato ai Direttori di Dipartimento (scala di gradimento 1-5) in merito ai servizi resi da ciascuna Area Dirigenziale, compresi ambiti dirigenziali a rimando del Direttore Generale.

La tabella sottostante evidenzia la distribuzione delle aree per grado di soddisfazione medio per entrambe le somministrazioni (tra 1 e 5), oltre a riportare il livello di soddisfazione media registrata complessivamente.

Grado di soddisfazione scala di valutazione 1-5: 1 minima soddisfazione - 5 massima soddisfazione	Numerosità Aree Dirigenziali	
	Good Practice (scala da 1 a 5)	Direttori di Dipartimento (scala da 1 a 5)
5	-	-
fra 4 a 5	-	5
fra 3 a 4	18	14
fra 2 a 3	-	-
fra 1 a 2	-	-
<i>Valutazione media Aree dirigenziali ⁽⁶⁾</i>	3,61	3,82

Tabella 13 – Distribuzione delle aree per grado di soddisfazione medio (CS Progetto GOOD Practice e dei Direttori di Dipartimento)

⁶ Compresi ambiti dirigenziali a rimando del Direttore Generale

Oltre alla valutazione dei dirigenti la *customer* dei direttori concorre alla valutazione del DG che assume un valore di **3,82** dato dalla media delle aree dirigenziali e degli specifici ambiti a rimando del Direttore generale.

Per quanto riguarda **la valutazione finale**, il sistema di valutazione per il personale dirigente prevede quattro fasce di valutazione che consentono una maggiore differenziazione e riconoscimento dei risultati raggiunti.

In base al punteggio finale ottenuto, i dirigenti sono stati, quindi, collocati nelle quattro fasce di retribuzione di risultato definite nel CCIL.

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

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

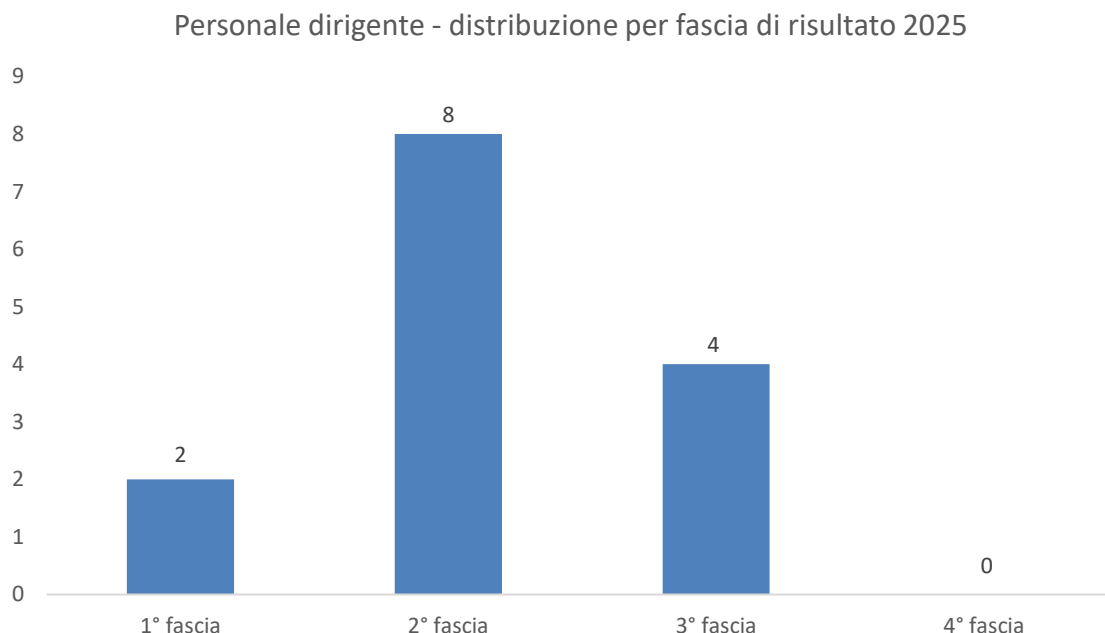


Figura 9 – Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2025

Trend valutazione personale dirigente

Nella Figura 10 viene rappresentata la distribuzione del personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato nel periodo 2020-2025.

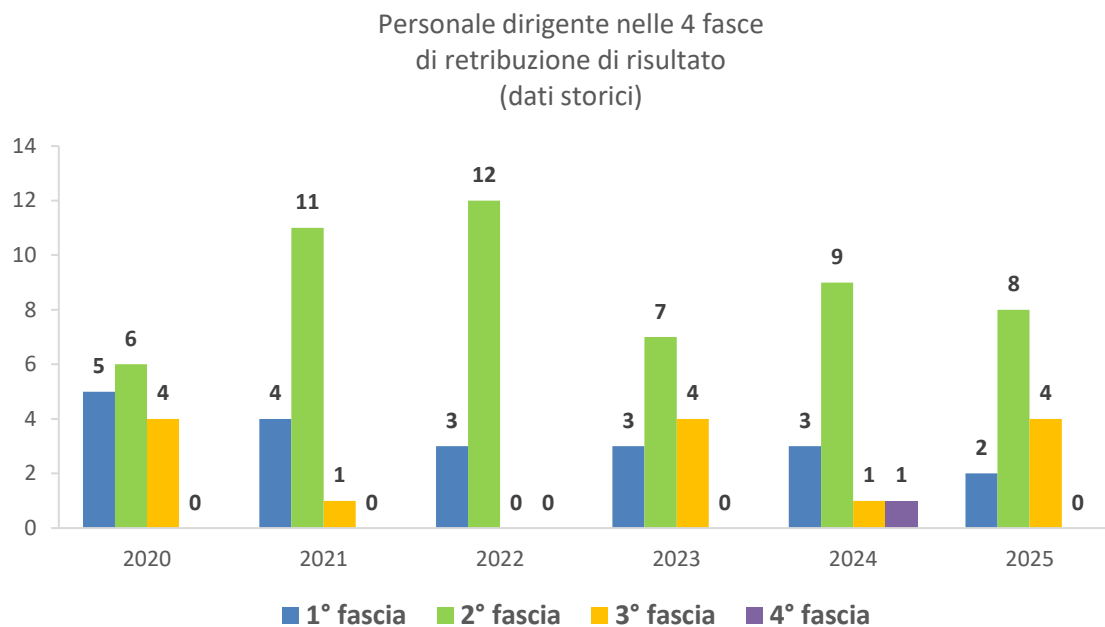


Figura 10 – Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2020-2025

2.6.3 Valutazione dei risultati del personale tecnico amministrativo con incarico ex art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008

Il sistema di valutazione per il personale titolare di posizione organizzativa afferente alle aree professionali dei Funzionari e delle Elevate Professionalità, con incarico di secondo livello – rispettivamente cat. D ai sensi dell’art. 91 comma 3, e cat. EP ai sensi dell’art. 75 del CCNL 16.04.2008 come confermati dall’art. 1 co.10 del CCNL 19.04.2018 – per i quali è prevista una valutazione dei risultati per l’erogazione dell’indennità di risultato collegata all’incarico ricoperto, è applicato in coerenza al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo e prevede un processo di valutazione articolato in diverse fasi durante l’anno.

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

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

La valutazione è espressa su una scala di valutazione a 5 livelli con ancoraggio semantico in termini di adeguatezza alle aspettative organizzativa. Il punteggio minimo previsto per l’erogazione dell’indennità di risultato è pari a 3 su 5 (media degli 8 comportamenti).

Per il personale che in corso d’anno ha avuto più schede di valutazione (es. incarichi aggiuntivi o cambi in corso d’anno), ai fini dell’indennità ogni scheda viene considerata separatamente e per i periodi di riferimento.

Nell’anno 2025 sono state espresse 348 valutazioni per 295 titolari di posizione organizzativa (una singola persona può ricoprire più incarichi nel corso del medesimo anno) registrando una media dei punteggi individuali di valutazione pari a 4,66 su 5.

Nella Figura 11 viene rappresentata la serie storica del numero delle valutazioni dei risultati raccolte e delle persone interessate dal 2021 al 2025. I dati annuali delle valutazioni espresse e delle persone valutate non coincidono in quanto una singola persona può aver ricoperto più incarichi nel corso del medesimo anno.

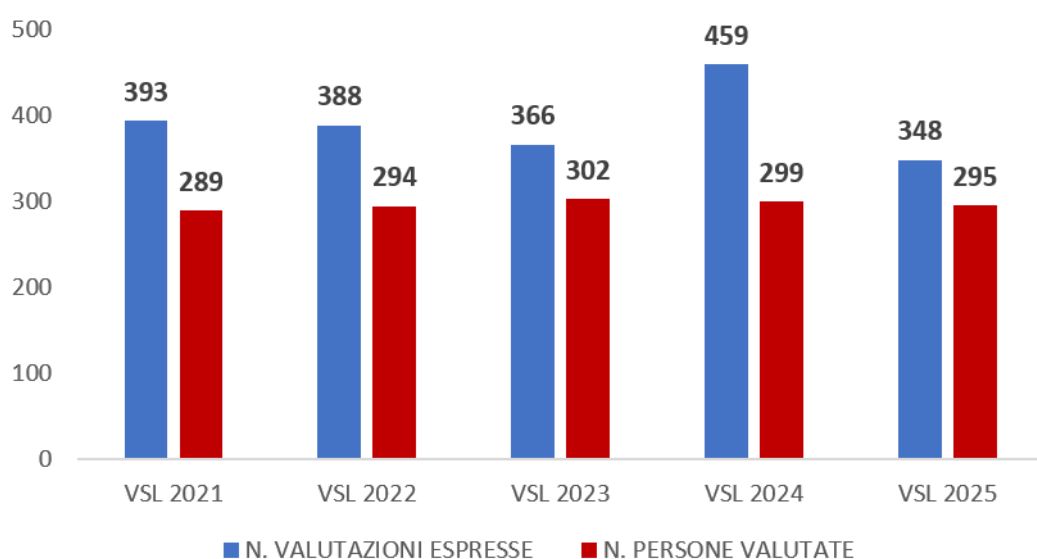


Figura 11 – Numero Valutazioni Secondi Livelli (VSL) dei risultati e numero delle persone interessate

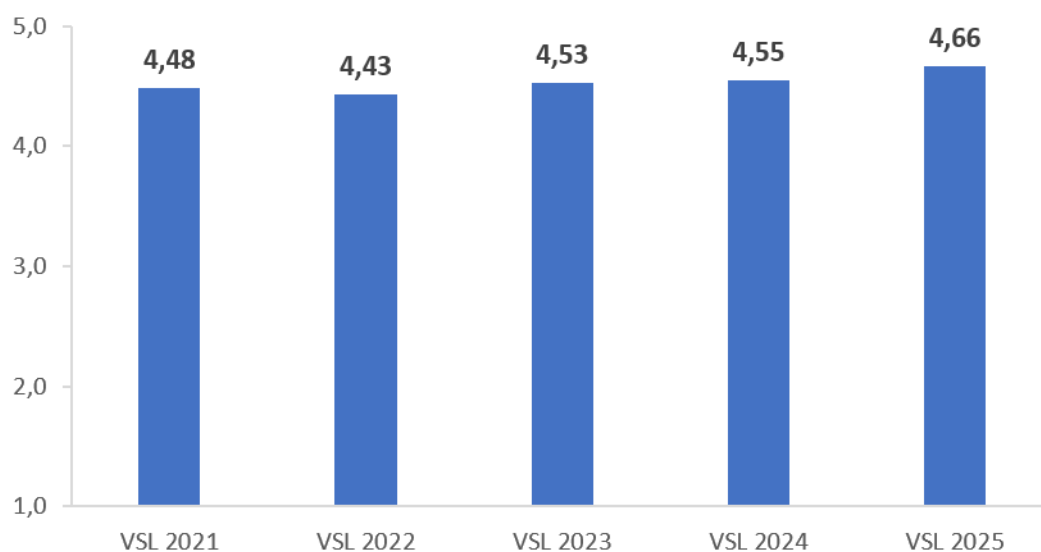


Figura 12 – Media dei punteggi individuali di Valutazione dei Secondi Livelli (VSL) – scala 1-5

Nella Figura 12 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno, mentre nella Figura 13 tale distribuzione viene rappresentata anche per tipologia di struttura.

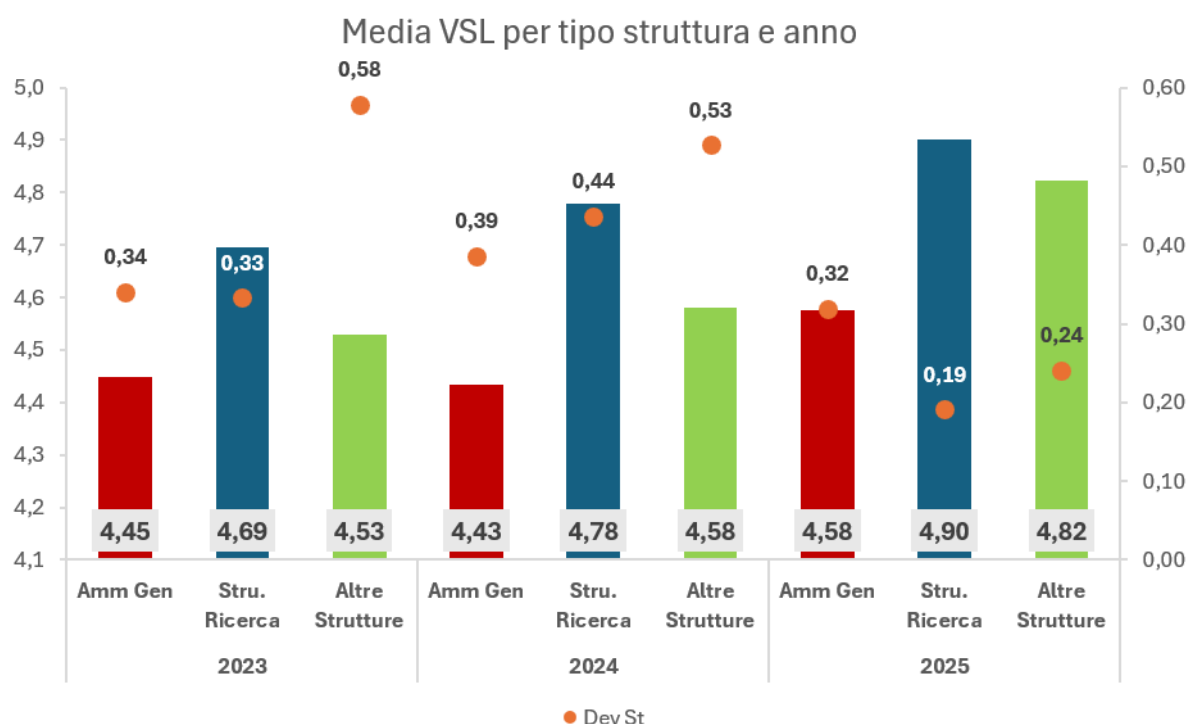


Figura 13 – Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture

2.6.4 Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)

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

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

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

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

Le valutazioni raccolte e riferite all'anno accademico 2024/2025 (dall'01.09.2024 al 31.08.2025) sono 70, di cui 68 valutazioni si attestano sul livello “del tutto conformi”, mentre due si attestano rispettivamente sul livello “in buona parte conformi” e “per niente conforme”. Le valutazioni si sono espresse a partire da settembre 2025 e si sono concluse nel mese di novembre 2025.

Nella Figura 14 viene rappresentata la frequenza delle valutazioni espresse per gli ultimi 3 anni accademici.

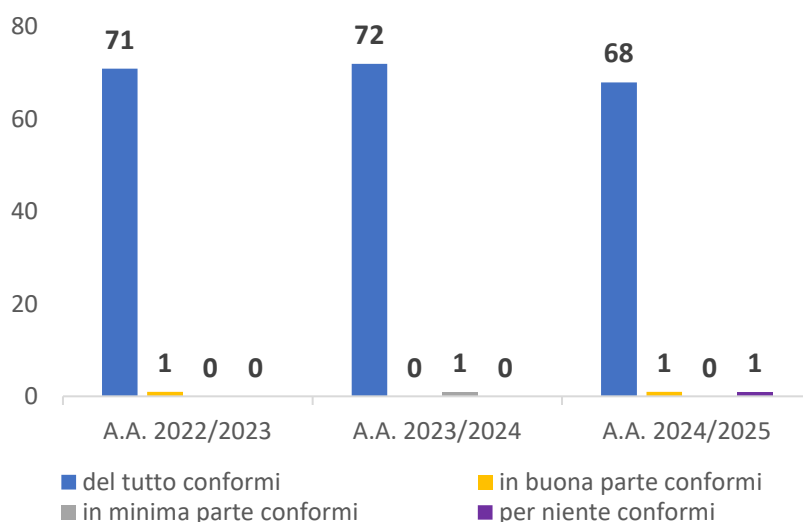


Figura 14 – Valutazioni della prestazione professionale dei CEL

2.6.5 Valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo

Si applica al personale dell'area contrattuale degli Operatori (ex cat. B), Collaboratori (ex cat. C) e Funzionari (ex cat. D) - ad esclusione del personale di cat. D (ora Funzionario) al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91 comma 3 del CCNL 16/4/2008, in coerenza al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Ateneo.

La valutazione concorre ai fini delle progressioni economiche all'interno delle aree (PEO) nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni. Concorrerà inoltre, nella progressività dell'implementazione, ai fini delle progressioni economiche verticali (PEV), secondo i principi che verranno specificati nelle rispettive discipline.

La valutazione è espressa su 4 comportamenti organizzativi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. I quattro comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono: la capacità di proporre soluzioni innovative, il grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, l'attenzione all'esigenza dell'utenza e la soluzione dei problemi.

La valutazione è espressa su una scala di valutazione a 5 livelli con ancoraggio semantico in termini di adeguatezza alle aspettative organizzativa. La valutazione si considera positiva con un punteggio complessivo (media) pari o superiore a 3.

Nell'anno 2025 sono state coinvolte n. 3080 unità di personale valutato, registrando una media dei punteggi individuali di valutazione pari a 4,40 su 5.

Nella Figura 15 viene rappresentata la distribuzione dei punteggi di valutazione complessiva individuale per anno, nella Figura 16 tale distribuzione viene rappresentata per tipologia di struttura.

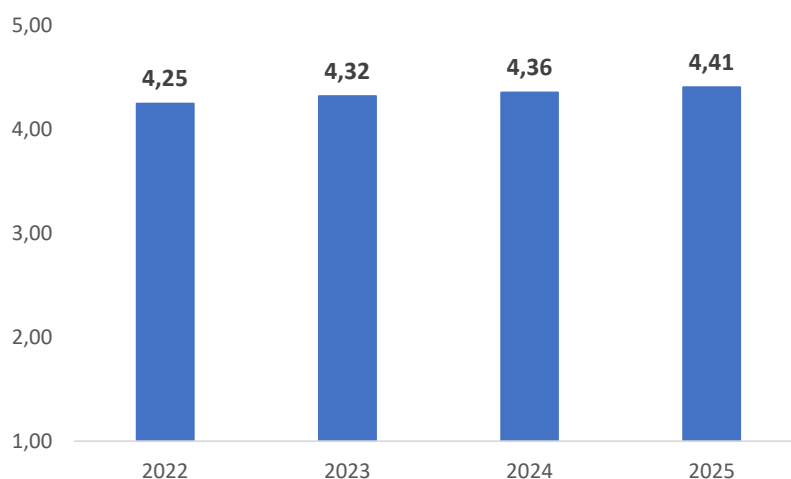


Figura 15 – Media dei punteggi individuali di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo

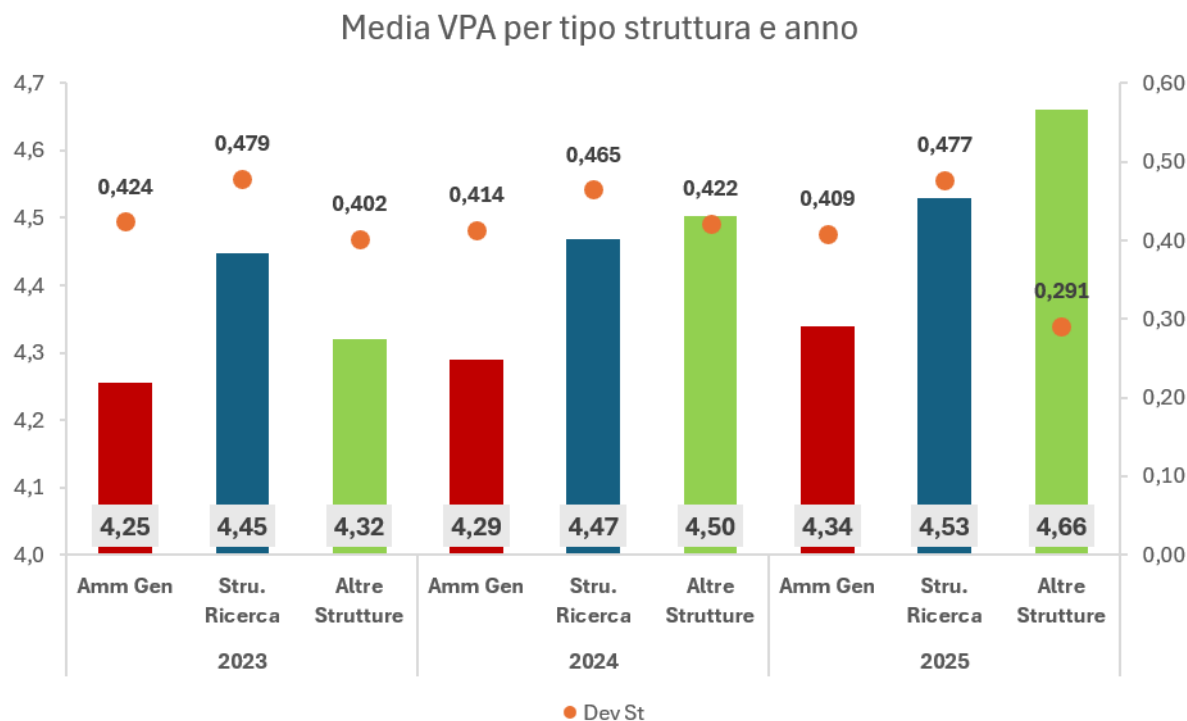


Figura 16 – Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

3.1 Bilancio 2025

3.1.1 Il Patrimonio Netto

Nel 2025 il patrimonio netto dell'Ateneo è di **543,2** Mln di euro, in aumento rispetto al 2024 (**515,2** Mln di euro).

3.1.2 Il Risultato di Esercizio

Il risultato d'esercizio è di **32,8** Mln di euro imputabile ai seguenti eventi:

- maggiori proventi;
- razionalizzazione costi;
- economie di gestione

3.1.3 Analisi patrimoniale e finanziaria

Nel 2025 l'analisi dello stato patrimoniale riclassificato dimostra un equilibrio nella struttura tra fonti e impieghi (fonte: Nota integrativa al Bilancio di esercizio <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilancio-di-esercizio>). Infatti, a una struttura delle fonti con un peso preponderante di passività correnti corrisponde una liquidità sufficiente (anzi superiore) per onorare i debiti in scadenza entro dodici mesi (equilibrio finanziario).

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

3.1.4 Analisi Economica

Nel 2025 l'analisi del conto economico riclassificato mostra come - rispetto all'esercizio 2024 - vi è stato un incremento dei proventi operativi superiore a quello dei costi operativi determinando un risultato di esercizio 2025 in aumento rispetto all'esercizio 2024. (fonte: Nota integrativa al Bilancio di esercizio (<https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilanci-di-ateneo>))

3.2 Principali Indicatori di Gestione

3.2.1 La tempestività dei pagamenti

Appare utile evidenziare come l'efficienza gestionale dell'Ateneo consenta di giungere al pagamento delle fatture di acquisto nei tempi previsti dalla legge. Un valore negativo esprime la misura della tempestività, rispetto al vincolo normativo di pagamento delle fatture entro 30 giorni dalla loro scadenza. Per l'Ateneo l'indicatore nel 2025 è pari a **-10,93**; ciò significa che l'Ateneo in media paga le fatture di acquisto ricevute dai propri fornitori in anticipo di circa 11 giorni rispetto alla data stabilita per legge (30 giorni).

3.2.2 Indicatori previsti dal Dgls 49/2012

Altri indicatori previsti dalla normativa sono calcolati direttamente dal MUR e pubblicati sul portale Bilanci Atenei dello stesso Dicastero con la relativa metodologia di calcolo. Al momento non risultano disponibili i dati del 2025, ma di seguito si riportano i valori (fonte <https://proper.mur.gov.it/php5/proper/home.php>) stimati in continuità con le indicazioni ministeriali date (fonte: Nota integrativa al Bilancio di esercizio (<https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilanci-di-ateneo>)).

- Indicatore Spese di personale
Numeratore: spese personale. Denominatore: FFO + programmazione triennale + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi;
72,62%, entro il limite dell'80% previsto dal Dgls 49/2012
- Indicatore Indebitamento
Numeratore: rata annuale capitale + interessi. Denominatore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi, delle spese personale e dei fitti passivi
3,66%, entro il limite del 15% previsto dal D.lgs 49/2012;
- Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria – ISEF
0,82*(Numeratore: FFO + fondo programmazione + contribuzione studentesca al netto dei rimborsi e dei fitti passivi. Denominatore: spese personale + oneri di ammortamento):
1,11, il D.lgs 49/2012 valuta positivamente valori superiori ad 1.

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

L'Ateneo implementa un processo decisionale per garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici, coinvolgendo sia la parte politica che la dirigenza delle Aree, insieme alle strutture didattiche e di ricerca. Le operazioni vanno dalla valutazione delle risorse utilizzate e delle attività in corso (fase di preconsuntivo), alla definizione del budget pluriennale.

L'integrazione tra obiettivi strategici e programmazione delle risorse economiche è un punto centrale delle Linee Guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università.

Nella preparazione del budget di previsione triennale, si analizzano i costi per obiettivo strategico, tenendo conto dei risultati dell'analisi di preconsuntivo. Durante il preconsuntivo, le strutture dell'Ateneo monitorano le attività in corso rispetto al budget assegnato, permettendo una gestione più efficiente delle risorse e una maggiore consapevolezza sull'andamento delle attività.

Nella preparazione del Bilancio Unico di Ateneo si allineano la definizione degli obiettivi strategici con la stesura di un budget coerente. A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione, è associato un obiettivo del Piano Strategico, permettendo di avere una stima dei costi previsti per ciascuna struttura dell'Ateneo.

La predisposizione del budget di previsione 2025-2027 è avvenuta nell'autunno 2024.

Dal 2024, in coerenza con Piano Strategico 2022-2027, Piano Integrato di attività e organizzazione 2025-2027 e Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3), UNIBO ha avviato il monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici con l'obiettivo di verificare l'utilizzo di budget rispetto la programmazione effettuata in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica.

Nel corso del 2025, pertanto, sono stati previsti:

- un primo monitoraggio in settembre con dati al 31 agosto 2025, dove si è chiesto a tutte le strutture di motivare per ogni obiettivo strategico un utilizzo inferiore al 50% rispetto alle risorse programmate (previsione definitiva);
- un secondo monitoraggio a gennaio 2026 con dati al 31 dicembre 2025, dove si è chiesto a tutte le strutture di motivare per ogni obiettivo strategico un utilizzo diverso dal 100% rispetto alle risorse programmate (previsione definitiva).

Gli esiti del monitoraggio al 31 dicembre 2025 sono inseriti in un documento predisposto dal Settore Bilancio e allegato alla pratica AVA3.

Nel grafico riportato in Figura 17 è rappresentato l'investimento iniziale dell'Ateneo per il perseguimento degli obiettivi (colonna blu) e l'utilizzo del budget⁷ (colonna verde). La

⁷ Viene indicato come utilizzo la somma delle scritture contabili anticipate e normali di costo (derivanti ad es. da ordini, contratti e fatture, documenti di erogazione in entrata, missioni, compensi, ecc.).

La differenza fra budget previsto e budget utilizzato è dovuta, a progetti di durata pluriennale il cui importo viene tutto imputato sul primo anno, ma i cui costi sono sostenuti negli anni successivi. È anche frequente il caso di attività avviate, ma che subiscono slittamenti. L'ambito della ricerca, tipicamente pluriennale, è quello che più risente di questa differenza.

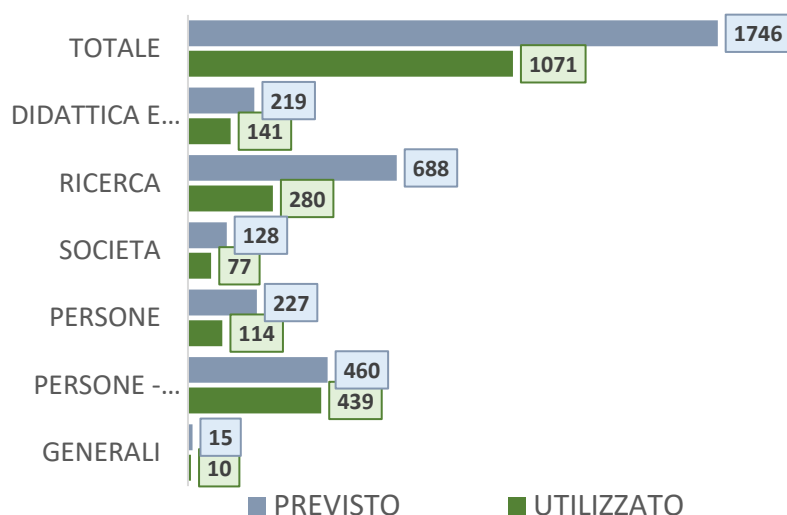


Figura 17 – Previsioni e utilizzo di budget per ambito strategico - 2025 (in mln di €)

Nel grafico successivo è rappresentato il confronto tra previsioni⁸ e utilizzo di budget per ambito strategico e tipo struttura.

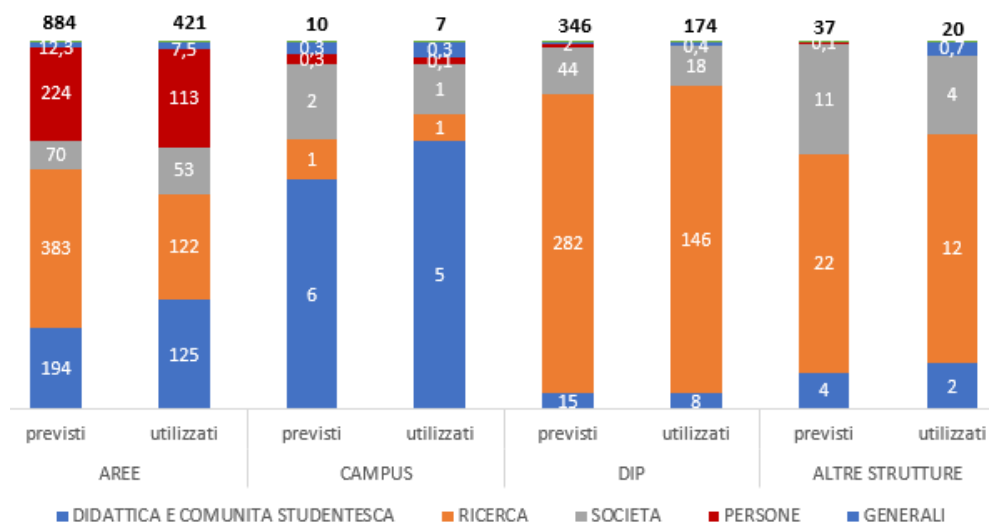


Figura 18 – Utilizzo di budget per ambito strategico e Tipo struttura -2025 (in mln di €), non sono compresi gli stipendi del personale

⁸ Nelle previsioni ambito personale non sono considerati gli stipendi

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per quanto riguarda le Politiche di pari opportunità si rinvia al documento (allegato 6.5) **“Bilancio di genere 2026 – Università di Bologna”** promosso dal *Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro*. Il documento costituisce un’analisi dettagliata degli aspetti legati al genere ed alle attività volte a garantire le pari opportunità intraprese dall’Ateneo.

Il documento viene anche pubblicato sul portale di Ateneo:

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

5 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Di seguito viene rappresentato il processo seguito nella definizione e adozione della relazione specificando i tempi e i soggetti coinvolti. Nei processi di valutazione del personale (1, 2, 3, 4) viene rappresentato in schema solo la fase conclusiva della valutazione successiva alla fase di osservazione avvenuta nel corso del 2025.

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Settembre 2025	Ottobre 2025		Gennaio 2026	Febbraio 2026	Marzo 2026	Aprile 2026	Maggio 2026	Giugno 2026
1	Valutazione dirigenti	DG									
2	Valutazione TA con Responsabilità	Dirigenti Direttori									
3	Valutazione individuale personale TA	Dirigenti Direttori									
4	Valutazione CEL	Responsabile Didattico (per a.a.)									
5	Raccolta dati	APPC ⁹									
6	Analisi degli scostamenti	APPC DG MR Prorettori									
7	Presentazione al Direttore generale	DG, Uffici									
8	Presentazione agli organi di governo	MR, OO.AA, DG, Uffici									
9	Validazione Nucleo di Valutazione	DG									

Tabella 14 – Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance

Le valutazioni Individuali (fasi 1, 2, 3, 4 della Tabella 14) vengono svolte nei primi mesi dell'anno con le modalità e gli attori esplicitati nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della](#)

⁹ APPC: Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione

[Performance di Ateneo](#) e i risultati vengono poi elaborati dall'Area del Personale e dallo staff del Direttore generale.

La raccolta dei dati utili per la misurazione della Performance avviene tramite il Data Warehouse (DW) di Ateneo, strumento di Business Intelligence che raccoglie e certifica i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo. In caso di indicatori calcolati esternamente al DW di Ateneo, la fonte viene esplicitata.

L'analisi degli scostamenti a livello di Ateneo viene coordinata dal settore "Programmazione di Ateneo e analisi dati" di APPC coinvolgendo in prima battuta i settori interessati nella gestione dei processi critici e successivamente condividendo l'analisi con Il Direttore generale e il Rettore per l'individuazione delle azioni correttive.

L'analisi degli scostamenti a livello di struttura viene curata dal settore "Performance Organizzativa" di APPC coinvolgendo le strutture interessate.

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

6 ALLEGATI TECNICI

6.1 Indicatori di monitoraggio da Piano Strategico

Per gli indicatori associati agli obiettivi strategici vengono presentati i dati di trend a corredo della valutazione di performance rispetto al target definito.

6.2 Obiettivi di Performance Organizzativa delle Aree dell'Amministrazione generale

Vengono presentati gli obiettivi operativi assegnati alle Aree per l'anno 2025 e il relativo risultato rispetto agli obiettivi prefissati e il contributo delle aree al raggiungimento degli obiettivi del piano integrato (ob. Strategici/trasversali).

6.3 Obiettivi di Performance Organizzativa Dipartimenti

La scheda contiene gli obiettivi e i relativi risultati di performance organizzativa dei dipartimenti per l'anno 2025.

6.4 Obiettivi di Performance Organizzativa altre Strutture

La scheda contiene il monitoraggio degli indicatori che misurano gli obiettivi operativi definiti dalle strutture art. 26 dello Statuto di Ateneo per l'anno 2025.

6.5 Bilancio di Genere 2026 – Università di Bologna

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

7 INDICE DELLE TABELLE:

Tabella 1 – Finanziamento ai Dipartimenti eccellenti UNIBO 2025.....	11
Tabella 2 – Monitoraggio Obiettivi operativi dimensioni trasversali	25
Tabella 3– Dettaglio indicatori di monitoraggio dei servizi	26
Tabella 4 – Indicatori incentivazione Performance Organizzativa da Contratto integrativo 2025.....	32
Tabella 5 – Performance Organizzativa delle Aree dell’Amministrazione Generale – % raggiungimento degli obiettivi operativi	35
Tabella 6 – Performance Organizzativa delle Aree dell’Amministrazione Generale – Indice medio di <i>customer satisfaction</i> Good Practice e Direttori di Dipartimento	37
Tabella 7 – Analisi degli scostamenti – Aree dell’Amministrazione Generale.....	38
Tabella 8 – Numero di obiettivi operativi per soglia di raggiungimento	40
Tabella 9 – Performance Organizzativa dei Dipartimenti – % raggiungimento degli obiettivi operativi.....	45
Tabella 10 – Performance Organizzativa dei Dipartimento – Indice medio di <i>customer satisfaction</i> Good Practice	46
Tabella 11 – Analisi degli scostamenti – Dipartimenti.....	48
Tabella 12 – Performance Organizzativa Altre Strutture – % raggiungimento degli obiettivi operativi	50
Tabella 13 – Distribuzione delle aree per grado di soddisfazione medio (CS Progetto GOOD Practice e dei Direttori di Dipartimento)	52
Tabella 14 – Fasi del processo relativo alla redazione della relazione sulla performance	65

8 INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1 – Andamento della consistenza del personale a tempo determinato e indeterminato 2023-2025	13
Figura 2 – Rapporto PTA / DOC anno 2024 grandi Atenei– personale transitato in corso d’anno, fonte progetto GP	13
Figura 3 – Rapporto PTA / DOC Unibo al 31/12.....	14
Figura 4 – Ingressi e cessazioni del solo personale TA (Cat. EP, D, C, B) a tempo indeterminato	14
Figura 5 – Struttura del Piano Strategico di Ateneo	15
Figura 6 – Albero della Performance	17
Figura 7 – Sintesi dei risultati di Performance delle Strutture	19
Figura 8 – Trend 2020-2025 del livello di performance degli obiettivi operativi che concorrono alla valutazione dei dirigenti	41
Figura 9 – Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – anno 2025	53
Figura 10 – Distribuzione personale dirigente per fascia di retribuzione di risultato – trend 2020-2025	54
Figura 11 – Numero Valutazioni Secondi Livelli (VSL) dei risultati e numero delle persone interessate	56

Figura 12 – Media dei punteggi individuali di Valutazione dei Secondi Livelli (VSL) – scala 1-5	56
Figura 13 – Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture	57
Figura 14 – Valutazioni della prestazione professionale dei CEL.....	58
Figura 15 – Media dei punteggi individuali di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo	59
Figura 16 – Media dei punteggi individuali di valutazione dei risultati per tipologie di strutture	59
Figura 17 – Previsioni e utilizzo di budget per ambito strategico - 2025 (in mln di €)	63
Figura 18 – Utilizzo di budget per ambito strategico e Tipo struttura -2025 (in mln di €), non sono compresi gli stipendi del personale	63