

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

PIAO 2026-2028

Approvato dal SA il 26/01/2026
Approvato dal Cda il 30/01/2026



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Sommario

PRESENTAZIONE	5
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
UNIMORE in cifre.....	8
Il contesto	12
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	14
2.1 Valore Pubblico	14
Parte generale	14
2.2 Performance	17
Parte generale	20
Parte funzionale	21
2.3 Anticorruzione.....	23
Parte generale	23
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno.....	24
2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno.....	27
2.3.3 Mappatura dei processi	28
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	28
2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio	30
Parte funzionale	33
2.3.6 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza	33
2.3.7 Programmazione delle misure anticorruzione per il triennio 2026-2028.....	33
2.3.8 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure.....	36
2.3.9 Sezione della trasparenza.....	36
2.3.9.1 Processo di attuazione della trasparenza.....	36
2.3.9.2 L'Accesso civico.....	37
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	40
3.1 Organizzazione	40
Parte generale	40
Parte funzionale	43
3.2 Lavoro agile	46
Parte generale	46
Parte funzionale	51
3.3.1 Fabbisogno del personale.....	53
Parte generale	53
Parte funzionale	54
3.3.2 Formazione del personale.....	60
Parte generale	60
Parte funzionale	63

3.3.2.1 Linee di azione	65
Comunità professionali ed enti esterni.....	78
3.4 Salute di clima e di genere	80
Parte generale	80
Parte funzionale	81
3.5 Salute digitale	82
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	82
ALLEGATI	85

PRESENTAZIONE

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è il documento unico di programmazione introdotto nel 2022 come misura per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni.

L'integrazione richiamata nel titolo è il traguardo a cui tende la normativa, volano per la semplificazione e il miglioramento della programmazione della Pubblica Amministrazione, orientata alla creazione di Valore Pubblico (VP), inteso come miglioramento del benessere economico, sociale e ambientale delle comunità di riferimento.

Definisce, monitora e misura il Valore Pubblico creato dall'Ateneo nella realizzazione delle sue missioni garantendo al contempo lo sviluppo delle risorse sia umane che economiche. Il PIAO, di durata triennale ed aggiornamento annuale, è quindi **lo strumento di raccordo tra pianificazione istituzionale della ricerca, didattica e della terza missione e la pianificazione dell'attività gestionale e amministrativa**, ampliando il concetto di performance. Il PIAO 2026-2028 sarà pubblicato integralmente nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo.

Le recenti Linee Guida (LG) del Dipartimento della Funzione Pubblica¹ e i relativi manuali operativi² sono stati tenuti in conto, ma saranno oggetto di adeguato approfondimento nel corso dell'anno 2026 per la migliore definizione del futuro PIAO 2027.

La cornice istituzionale dell'Ateneo si colloca infatti in una fase di **transizione istituzionale e di rinnovamento della governance**, per il nuovo mandato Rettorale 2025-2031, caratterizzata dall'insediamento di nuove figure di responsabilità e dall'avvio di un percorso di progressivo riallineamento delle politiche rispetto alle priorità strategiche dell'Amministrazione.

In tale prospettiva, l'Ateneo riconosce la necessità che i contenuti del PIAO possano essere oggetto di una **revisione e di un eventuale riposizionamento**³, da realizzarsi anche attraverso un dialogo strutturato con la nuova Rettore, il nuovo Direttore Generale, i nuovi Delegati, valorizzando il contributo di tutte le componenti della comunità accademica.

Il presente Piano si configura pertanto come **uno strumento transitorio** ma pienamente operativo, che consolida le azioni in corso e pone le basi per una successiva fase di ripensamento strategico, orientata a una più chiara esplicitazione del valore pubblico generato.

Coerentemente con i documenti di programmazione triennale del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), la pianificazione strategica dell'Ateneo individuerà quali ambiti strategici le missioni istituzionali quali la Ricerca, Didattica e Terza Missione e Impatto Sociale e le missioni trasversali o abilitanti quali la Sostenibilità Ambientale, Internazionalizzazione e Persone e Risorse. Il PIAO rappresenta lo strumento di raccordo tra la pianificazione strategica e l'attività amministrativa e gestionale, consentendo di perseguire in modo integrato tali missioni e di tradurre gli indirizzi strategici in azioni concrete e misurabili.

Il presente documento è stato curato dalla Direzione Programmazione, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, d'intesa con il Direttore Generale e con la collaborazione delle Direzioni e degli Uffici dell'Ateneo.

A tendere, si procederà a ripristinare il Team direttivo PIAO, coordinato dal Direttore Generale e in cui sono presenti i dirigenti, e il Team operativo PIAO, composto da dipendenti esperti delle varie

¹ Linee guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO

² Manuali operativi allegati alle Linee guida 2025 del Dip.to della Funzione Pubblica

³ La possibilità di ricorrere a variazioni infrannuali del PIAO è prevista dalle Linee Guida 2025 del Dip.to della Funzione Pubblica

tematiche esplicitate nel documento di programmazione. La programmazione definita nel PIAO, in una fase in cui il nuovo Piano Strategico di Ateneo non è ancora adottato, si fonda sugli indirizzi strategici vigenti e sugli esiti del monitoraggio dei documenti a rilevanza strategica attualmente in essere tra cui il Piano di Mandato presentato agli Organi dalla Rettrice. Il PIAO si configura come uno strumento dinamico, in grado di adattarsi alle esigenze strategiche e gestionali dell'Ateneo, in relazione all'evoluzione del contesto interno ed esterno e al conseguimento dei risultati attesi. Dal monitoraggio periodico e annuale discendono azioni correttive e migliorative che incidono sul PIAO secondo la logica del miglioramento continuo (PDCA).

Uso inclusivo della lingua e neutralità di genere

Nel presente documento, i titoli, i ruoli e le cariche declinati al maschile o al femminile si intendono riferiti a persone di tutti i generi. L'Ateneo, nella redazione degli atti, adotta la lingua italiana in modo inclusivo, con attenzione, rispetto e valorizzazione delle differenze di genere

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE) è un Ateneo di antiche tradizioni: fondato nel 1175 è stato un punto di riferimento importante per la vita culturale, scientifica e sociale, divenendo oggi un'università multidisciplinare, con un'offerta formativa multidisciplinare.

Con circa 30.000 studentesse e studenti iscritti ai corsi di Laurea Triennale, Magistrale a ciclo unico, Magistrale, Dottorati e Scuole di Specializzazione, poco meno di 1.000 docenti e ricercatori, oltre 700 unità di personale tecnico amministrativo e bibliotecario e circa 1500 assegnisti, borsisti e collaboratori di ricerca, UNIMORE rientra tra gli Atenei di grandi dimensioni (def. CENSIS).

È organizzata a **rete di sedi** (Modena e Reggio Emilia) ed è costituita da **13 Dipartimenti e 2 Facoltà/Scuole** a cui si affiancano le città di Mantova e Carpi (sedi accreditate di Corsi di laurea), oltre che da centri interdipartimentali dislocati sul territorio delle due province di Modena e di Reggio Emilia, dove si svolgono attività di didattica, ricerca, terza missione e relativi servizi a supporto e di trasferimento tecnologico.

Nel 2025, anno **dell'850 esimo anniversario**, l'Ateneo ha ottenuto da ANVUR l'**accreditamento in fascia A**.

Denominazione	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Sito web	https://www.unimore.it/it
Social media	     
Indirizzo	Sede di Modena: Via Università, 4 – 41121 Modena Sede di Reggio Emilia: Viale A. Allegri 9, 42121 Reggio Emilia
Centralino	Sede di Modena: tel. 059 2056511 - Fax 059 245156 Sede di Reggio Emilia: tel. 0522 523041 - Fax 0522 523045
Indirizzi PEC	urp@pec.unimore.it
Codice fiscale	00427620364
Codice IPA	USMRE
Organi politici e gestionali di vertice	Rettrice: Prof.ssa Rita Cucchiara Senato Accademico Consiglio di amministrazione Pro Rettrice: Prof.ssa Giovanna Galli Pro Rettrice per la sede di Reggio Emilia: Prof.ssa Cristina Iani Vicerettori Delegati Direttore Generale: Dott. Enrico Periti Altri organi (di vigilanza e controllo, di valutazione, di gestione, con funzioni consultive e propositive): https://www.unimore.it/it/ateneo/organi
RCPT – Responsabile anticorruzione e promozione della trasparenza	Direttore Generale (Dott. Enrico Periti)
RTD – Responsabile Transizione Digitale	Dirigente Direzione Sistemi Informativi (RTD) e AQ: Dott.ssa Paola Michelini
Società partecipate	https://amministrazionetrasparente.unimore.it/index.php?id_sezione=64

UNIMORE in cifre

Per comprendere la complessità organizzativa necessaria a svolgere le attività si riportano di seguito alcune informazioni sull'Ateneo.

UniMORE	a. 2025	UniMORE	a. 2024/2025
Dipartimenti	13	Studenti iscritti	c.a. 26800
Centri servizio	6	Studenti immatricolati	8704
Centri interdipartimentali	18	Laureati	c.a. 5600
Docenti e ricercatori	983	Dottorandi	c.a. 600
Personale tecnico-amministrativo	720	Specializzandi	c.a. 1500
Assegnisti ricercatori a contratto	c.a. 1500	Corsi di laurea	96

UNIMORE. [Programma di mandato 2025-2031](#)

Studenti, docenti e ricercatori e personale tecnico-amministrativo

Studenti (a.a. 2024/25)		Docenti e ricercatori (al 31/12/2025)		Personale TAB (al 31/12/2025)	
Oltre 26.800	iscritti ai corsi di laurea	970	Professori e ricercatori (40% donne) di cui	73	unità di Personale Tecnico-Amministrativo (71% donne) di cui
Oltre 2.700	iscritti a corsi post-laurea (46% donne)	26	Professori ordinari (31% donne)	68	A tempo indeterminato (71% donne)
		1		1	
		48	Professori associati (41% donne)	30	A tempo determinato (70% donne)
		8			
		22	Ricercatori (anche a tempo det.) (46% donne)	22	Collaboratori Esperti Linguistici (77% donne)
		1			
		378	Assegnisti di ricerca (44% donne)		

UNIMORE. Dati al 31/12/2025

Offerta formativa

Corsi di laurea, laurea a ciclo unico e laurea magistrale		Corsi post laurea	
47	Corsi di laurea	18	Corsi di dottorato
6	Corsi di laurea a ciclo unico	43	Scuole di specializzazione
42	Corsi di laurea magistrale	9	Master di cui
		3	Master di I livello
		6	Master di II livello

Dati riferiti all'a.a. 2024/2025

	2026	2025
A) PROVENTI OPERATIVI		
I. PROVENTI PROPRI		
1) Proventi per la didattica	38.202.700	37.316.501
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	15.450.442	15.568.586
3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	104.457.875	106.654.350
II. CONTRIBUTI		
1) Contributi MUR e altre Amministrazioni centrali	162.427.801	158.213.551
2) Contributi Regioni e Province autonome	-	-
3) Contributi altre Amministrazioni locali	-	-
4) Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	-	-
5) Contributi da Università	51.179	25.453
6) Contributi da altri (pubblici)	11.700.000	11.810.556
7) Contributi da altri (privati)	-	-
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	12.600.813	10.323.552
V. VARIAZIONE RIMANENZE	-	-
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A = I + II + III + IV + V + VI)	344.890.810	339.912.549
B) COSTI OPERATIVI		
VII. COSTI DEL PERSONALE		
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica:		
a) docenti / ricercatori	96.391.045	93.577.686
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	26.553.871	26.658.479
c) docenti a contratto	1.113.065	1.113.065
d) esperti linguistici	950.947	844.573
e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	350.000	-
2) Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	34.964.936	33.206.249
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		
1) Costi per sostegno agli studenti	23.194.071	23.120.563
2) Costi per il diritto allo studio	-	-
3) Costi per e l'attività editoriale	-	-
4) Trasferimenti a partner di progetti coordinati	-	-
5) Acquisto materiale consumo per laboratori	20.085.403	19.993.860
6) Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-
7) Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	3.576.265	3.805.832
8) Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	69.758.236	70.495.446
9) Acquisto altri materiali	17.948.805	18.673.357
10) Variazione delle rimanenze di materiali	-	-
11) Costi per godimento beni di terzi	5.307.887	4.581.313
12) Altri costi	35.008.537	37.742.627
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		
1) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	2.313.550	1.819.538
2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	9.860.669	8.130.479
3) Svalutazioni immobilizzazioni	-	-
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	-	-
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.166.101	1.829.681
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	961.842	964.842
TOTALE COSTI OPERATIVI (B = VII + VIII + IX + X + XI)	349.505.230	346.557.590
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	- 4.614.420	- 6.645.041
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
1) Proventi finanziari		
2) Interessi ed altri oneri finanziari	753.963	505.741
3) Utili e perdite su cambi		
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		
1) Rivalutazioni		
2) Svalutazioni		
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		
1) Proventi		
2) Oneri	1.500.000	1.500.000
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	8.674.646	8.398.264
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	- 15.543.029	- 17.049.046
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICA PATRIMONIALE	15.543.029	17.049.046
RISULTATO FINALE PRESUNTO	-	-

UNIMORE, [Budget economico annuale 2026](#)

LA VISIONE DI UNIMORE

La visione di UNIMORE è fondata sul dialogo tra tradizione e innovazione, sulla connessione tra territorio e panorama internazionale, e su tre direzioni strategiche integrate per il prossimo sessennio: **costruire il futuro, rafforzare la reputazione internazionale, garantire benessere e sostenibilità**

La collaborazione con tutta la comunità accademica e studentesca permetterà di costruire il futuro in uno spazio condiviso di crescita e responsabilità, attraverso ricerca di impatto, didattica rinnovata, efficace e inclusiva, e una sinergia costante con i territori e i loro attori. UNIMORE sarà un'Università orientata alla cultura politecnica e scientifica, alle discipline STEM, alle scienze della vita e alle scienze umane e sociali, capace di generare conoscenza e pensiero critico. In continuità con una tradizione quasi millenaria, l'Ateneo risponderà in modo proattivo alle trasformazioni globali, formando laureate e laureati autonomi, aperti al cambiamento e consapevoli del valore della multidisciplinarietà.

Si riaffermerà la reputazione e il posizionamento di UNIMORE nel panorama nazionale e internazionale, come Università che si confronta e collabora con il mondo, mantenendo salde qualità, etica e responsabilità scientifica. L'Ateneo rafforzerà la partecipazione ai network europei e globali, sosterrà le nuove generazioni di studiosi e studiose, e consoliderà il proprio ruolo nella società contemporanea. Ciò significa ampliare il respiro internazionale di ricerca e formazione, valorizzare le eccellenze e promuovere un'offerta innovativa e inclusiva, capace di favorire il confronto e restituire vitalità alle città universitarie.

Verrà garantito il benessere delle persone e la sostenibilità come principi ispiratori, ponendo al centro il welfare di studenti, studentesse e personale e orientando le decisioni alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. UNIMORE sarà un'Università inclusiva e accogliente, capace di valorizzare il talento e promuovere un ambiente di studio e lavoro fondato su rispetto, collaborazione e qualità della vita.

UNIMORE. [Programma di mandato 2025-2031](#)

LA MISSIONE DI UNIMORE

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE) è una delle più antiche istituzioni pubbliche del Paese e del mondo, custode di una tradizione secolare e di una missione chiara, articolata in **tre direttrici fondamentali**: essere **sede primaria di ricerca libera**, essere luogo di **formazione aperta e inclusiva**, essere **spazio di co-creazione di cultura e sapere in sinergia costante con i territori e la società civile**.

UNIMORE custodisce e valorizza la propria natura pubblica e l'autonomia di pensiero e di azione, riaffermando la sua triplice missione e, al tempo stesso, il patrimonio identitario che la contraddistingue: la sua storia, la composizione del corpo accademico, le eccellenze infrastrutturali, la sintonia con la vocazione scientifica e tecnologica del territorio, l'impegno per la pace, i diritti e sostenibilità ambientale, sono i pilastri su cui si fonda il contributo responsabile che l'Ateneo offre alla società, promuovendo conoscenza, formazione e cittadinanza consapevole.

La Missione di UNIMORE è mantenere la sua centralità nel sistema universitario italiano, come riferimento per impatto e dimensioni (classificata dal CENSIS “Grande Università”), per i suoi risultati e l’integrazione delle discipline nella sua natura di Università generalista, con una forte attenzione alle aree STEM, alle aree della medicina e di scienze della vita e al loro dialogo con le scienze umane e sociali. UNIMORE assume un ruolo cardine nello sviluppo culturale, scientifico e civile delle città e dell’area territoriale in cui opera. L’Ateneo collabora attivamente con la sanità pubblica e con gli attori assistenziali istituzionali, pubblici e privati, contribuendo ad affrontare le sfide complesse che attraversano la società contemporanea.

La vocazione internazionale di UNIMORE, con particolare attenzione alle collaborazioni europee, si esprime con successo nella ricerca e nella formazione, come contributo alla costruzione del senso di appartenenza all’Europa e al sostegno dei suoi valori fondanti: democrazia, etica, diritti fondamentali della persona e sviluppo economico, ambientale e sociale equo e sostenibile. L’Ateneo partecipa attivamente ai programmi europei ed extra-europei per la ricerca di base, applicata ed industriale e alle iniziative dedicate alla formazione post-laurea, alla sostenibilità, alla pace e alla crescita delle giovani generazioni.

UNIMORE ribadisce il proprio impegno nell’ecosistema nazionale dei centri di ricerca, delle Università italiane e della CRUI, la partecipazione alla Rete delle Università dell’Emilia-Romagna e alla Rete ad Alta Tecnologia Regionale, e la collaborazione con enti di grande tradizione come l’Accademia Militare Italiana e il Collegio San Carlo.

UNIMORE riafferma la propria peculiare natura di rete di sedi, una grande opportunità che richiede collaborazione ed equità tra le sedi di Modena e Reggio Emilia per valorizzare al meglio le risorse territoriali, attraverso il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e private, Fondazioni e tessuto produttivo, del terzo settore e degli Enti Locali.

La grande missione di UNIMORE è la crescita delle studentesse e degli studenti, attraverso un percorso condiviso che nasce dalla presenza, dal dialogo e dal confronto quotidiano nei luoghi del sapere. Questo impegno si realizza grazie alla partecipazione attiva di tutta la comunità universitaria, unita in un progetto comune orientato alla qualità dell’esperienza formativa, al benessere delle persone e alla valorizzazione della vita sociale degli studenti.

Dalla tradizione all’innovazione, UNIMORE si fa ponte tra epoche, luogo in cui la memoria del sapere incontra la forza creativa della ricerca. L’Ateneo avanza nel nuovo millennio con passo saldo, consapevole che solo un sapere radicato e diffuso può generare futuro, e si conferma spazio aperto al mondo, a servizio della dignità umana e del progresso condiviso.

UNIMORE. [Programma di mandato 2025-2031](#)

Il contesto

La comunità accademica mondiale è in grande espansione e diversifica attori e modelli.

In Italia cresce l'offerta di università private e telematiche, mentre gli atenei pubblici si confrontano con investimenti straordinari non continuativi e con risorse ordinarie sotto pressione.

L'apertura internazionale è messa alla prova dalle tensioni geopolitiche che incidono sulla persistenza delle collaborazioni scientifiche e sulla mobilità delle persone nelle comunità accademiche, con rischi e ricadute negative sulla competitività scientifica dei sistemi universitari chiusi o periferici.

Le evidenze internazionali invece confermano che l'apertura oltre confine si associa a esiti più solidi, anche in Italia. L'indipendenza accademica, la libertà di pensiero e la responsabilità pubblica restano principi fondativi, tanto più in contesti in cui le istituzioni accademiche possono subire i riflessi negativi dell'inasprimento dei conflitti politici e culturali.

L'Italia mantiene un ruolo rilevante nella produzione scientifica internazionale, in crescita negli ultimi anni, ma presenta ritardi nel trasferimento efficace dei risultati verso l'innovazione tecnologica, economica e sociale. Occorre quindi una sinergia più forte tra università, territori e tessuto produttivo, per valorizzare talenti e conoscenze.

Il sistema delle Università è pertanto chiamato a rispondere a fenomeni di trasformazione, che impattano sul rapporto tra pubblico e privato, sul posizionamento e l'**attrattività internazionale degli Atenei Italiani**, purtroppo minore di quello in altri paesi europei.

La didattica evolve verso modelli nuovi, personalizzati e orientati alla progettualità, con esperienze che sperimentano percorsi senza lezioni frontali tradizionali o in modalità blended e che vogliono favorire competenze trasversali e approfondimenti interdisciplinari.

Il MUR inoltre promuove l'autonomia didattica con nuovi strumenti quali la doppia iscrizione percorsi formativi individuali, la flessibilità dei piani di studio, l'integrazione interdisciplinare e la mobilità accademica anche internazionale (DM 2022 n. 930, DM 2024 n.773). Queste innovazioni invitano a ripensare percorsi, servizi e spazi, con un equilibrio tra presenza e digitale.

Sistema universitario nel mondo e in Italia			
Iscritti nel mondo anni '50		circa 6 milioni	
Iscritti nel mondo 2023		circa 264 milioni	
Quota femminile nel mondo 2023		circa 53%	
Quota erogata da enti privati nel mondo 2023		circa 30%	
Italia, iscritti primo e secondo livello		circa 2 milioni	
Italia, quota erogata da università telematiche		circa 14%	
(Nature Sett '25, OpenData MUR 2024)			
Collaborazione e impatto della ricerca in Italia		Posizionamento scientifico internazionale dell'Italia	
Pubblicazioni internazionali	circa 50%	Posizionamento complessivo negli ultimi 20 anni	8°
FWCI medio con coautori esteri	1,8	Posizionamento complessivo nel 2024	6°
FWCI medio con sole collaborazioni internazionali	1,15	Posizionamento nella Medicina 2024	4°
(Field Wighted Citation impact Scopus)		(SCImago, 2025)	
Mobilità e attrattività del sistema Italia		Modelli didattici innovativi	
Quota di popolazione estera in Italia	circa 4,8%	Atenei europei con blended learning	75%
Quota estera in Francia e Germania	9,7% e 12,7%	Corsi di laurea europei interamente online	37%
Italiani che si iscrivono all'estero ogni anno	quasi 90.000	Laureati italiani con tirocinio curricolare (2023)	60,70%
Quota sul totale studenti italiani	circa 4%	Laureati italiani con studio all'estero riconosciuti	9,30%
(ANVUR, 2025)		(European University Association 2024 AlmaLaurea)	

UNIMORE. [Programma di mandato 2025-2031](#)

UNIMORE si pone nel panorama nazionale e internazionale come Ateneo solido e di rilievo (riconosciuto anche di recente con l'accreditamento in fascia A ottenuto nel 2025 da ANVUR), con notevoli punti di forza e ambiti di attenzione e miglioramento, tenendo conto dei rischi e delle opportunità del medio-lungo periodo (Figura).

Approfondimenti

Il [Programma di mandato 2025-2031](#) dedica spazio alla descrizione dei principali indicatori del quadro globale e del contesto interno.

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

Parte generale

Il concetto di Valore pubblico per Unimore

Il Valore Pubblico, secondo le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) (2017 e successive) rappresenta l'insieme di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale di una comunità di riferimento, determinato dall'azione convergente di un'Amministrazione Pubblica, degli attori privati e degli *stakeholder*.

Le Linee Guida del DFP presentano, infatti, il Valore Pubblico come punto di equilibrio tra le categorie di impatto: «*L'amministrazione crea Valore Pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti*» ovvero un «*miglioramento del livello di benessere sociale ed economico [e ambientale]*». (LG 1/2017, p. 9).

UNIMORE adotta per intero questa definizione, interpretando il **valore pubblico** come l'insieme degli effetti positivi, durevoli e misurabili che l'azione dell'Ateneo genera a favore della collettività, attraverso l'esercizio responsabile delle proprie funzioni istituzionali di **formazione, ricerca e terza missione**, in coerenza con la propria natura di istituzione pubblica autonoma.

Gli obiettivi di VP di Unimore per il triennio 2026-2028

Il [Programma di mandato 2025-2031](#) individua esplicitamente nel valore pubblico una **finalità intenzionale dell'azione universitaria**. Ciò significa **superare** una visione meramente prestazionale o amministrativa, adottando invece una prospettiva **generativa**, orientata allo sviluppo umano, sociale, economico e ambientale dei territori e del Paese. In tale quadro, UNIMORE si configura come **presidio di conoscenza, di coesione sociale e di innovazione responsabile**, capace di coniugare tradizione accademica con le trasformazioni contemporanee.

Per questo motivo, UNIMORE assume come obiettivi di Valore Pubblico **gli ambiti strategici indicati nel Programma di mandato 2025-2031**, in attesa del completamento del nuovo Piano Strategico.

Il [Budget 2026 di UNIMORE](#) ha organizzato le spese non obbligatorie sono state organizzate secondo i medesimi ambiti strategici, a conferma del loro ruolo come riferimento per obiettivi, azioni e interventi.

Ambiti strategici del Programma di mandato 2025-2031 “Innovare per tramandare”

A1. Ricerca, Dottorato e Alta Formazione

L'Ambito si riferisce alle iniziative per promuovere una ricerca di eccellenza, etica e ad alto impatto, in grado di generare conoscenza, innovazione e progresso per la società. Mira a consolidare le strutture e i gruppi di ricerca, sostenere i giovani talenti e valorizzare Dottorato e Alta Formazione come leve per lo sviluppo scientifico, tecnologico e culturale, secondo standard di qualità internazionali.

A2. Didattica, Comunità Studentesca e Diritto allo Studio

L'Ambito rafforza una Didattica di qualità, innovativa e inclusiva, centrata sulle studentesse e sugli studenti e orientata alla piena occupabilità. L'Ateneo intende offrire percorsi sostenibili, interdisciplinari e internazionali, potenziare attrattività, orientamento e Diritto allo Studio lungo tutto il ciclo formativo e promuovere partecipazione, dialogo e benessere come elementi costitutivi della vita universitaria.

A3. Tech Transfer, Impatto Sociale e nella Sanità

L'Ambito sviluppa un sistema organico di Terza Missione che integri trasferimento tecnologico e di conoscenza con attività strutturate di public engagement sul territorio. L'Ateneo rafforza relazioni con mondo produttivo, istituzioni e società, promuovendo innovazione responsabile e valore pubblico. Particolare attenzione è rivolta alla collaborazione con il Sistema Sanitario Nazionale, regionale e provinciale, per sostenere ricerca clinica avanzata, centri di eccellenza, trasferimento di conoscenze e modelli integrati di salute e benessere.

A4. Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità

L'Ambito favorisce una comunità accademica coesa, inclusiva e solidale, valorizzando persone e competenze, anche attraverso il dialogo con gli ex-alunni. Prevede percorsi personalizzati di crescita per docenti e ricercatori, nonché la qualificazione del personale tecnico e amministrativo, con attenzione all'organizzazione del lavoro, all'impegno e al senso di appartenenza. L'Ateneo promuove una sostenibilità sociale, economica e ambientale come criterio di ogni scelta e una gestione oculata delle risorse per mantenere e migliorare patrimonio edilizio e infrastrutture a supporto di vita studentesca, didattica e ricerca.

A5. Governance, Risorse e Tecnologie

L'Ambito assicura un'organizzazione efficiente, trasparente e orientata ai risultati, attraverso governance partecipata, uso responsabile delle risorse e impiego strategico delle tecnologie emergenti. L'internazionalizzazione by design guida tutte le iniziative e si affianca alla gestione economico-finanziaria, all'impegno istituzionale e legale e a una comunicazione interna ed esterna moderna e inclusiva. L'Ateneo punta a semplificare i processi, potenziare competenze digitali e gestionali e adottare un modello amministrativo moderno, sostenibile e fondato sui dati a sostegno delle missioni istituzionali.

Ogni Ambito il Programma di mandato individua priorità strategiche, riassunte nella figura seguente.



UNIMORE. Ambiti strategici e priorità strategiche ([Programma di mandato 2025-2031](#))

2.2 Performance

Nel modello di programmazione adottato da UNIMORE **la performance (e il suo miglioramento) rappresenta la leva per la creazione del Valore Pubblico.**

In questa visione, l'Ateneo di Modena e Reggio Emilia adotta una programmazione annuale della performance capace di assicurare il collegamento tra obiettivi operativi organizzativi e individuali e obiettivi di Valore Pubblico e strategici.

I tre livelli di *performance* (organizzativa di Ateneo, organizzativa di struttura, individuale) sono collegati tra loro dal processo di pianificazione degli obiettivi top-down. Il raccordo tra la pianificazione strategica e quella operativa favorisce l'attuazione del Piano strategico (di Ateneo e di Dipartimento/Facoltà) attraverso un **processo a cascata** che arriva a investire le strutture amministrative e tecniche della realizzazione di azioni e obiettivi gestionali a supporto o abilitanti le strategie, in un'ottica di breve o medio periodo.

Gli obiettivi di performance si articolano in un insieme coordinato di azioni e progetti derivanti dalle azioni previste dal Piano Strategico, integrati da iniziative e progetti di carattere trasversale o gestionale sotto l'indirizzo della Direzione Generale.

Le metodologie e gli strumenti adottati dall'Ateneo per la gestione della performance sono descritte nel **SMVP - Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026** (con parere positivo dell'OIV del 19/12/2025).

Gli obiettivi di performance

Performance organizzativa di Ateneo (strategica)

Gli obiettivi di performance strategica sono riconducibili agli obiettivi di Valore Pubblico, direttamente connessi alle finalità, obiettivi e azioni definiti nel Piano Strategico e nel Piano Triennale di Ateneo.

Performance organizzativa di struttura

Gli obiettivi organizzativi di struttura fanno riferimento alle strutture dell'Ateneo: Amministrazione centrale e Centri di servizio (sotto la guida della Direzione Generale), Dipartimenti e Facoltà.

I primi hanno una correlazione diretta con le linee d'azione della Direzione Generale mentre per le strutture decentrate il perno attorno a cui viene disegnata la performance organizzativa è il Piano strategico di struttura, oltre che le esigenze specifiche necessarie per garantire il buon funzionamento gestionale della struttura stessa.

Performance individuale

Gli obiettivi assegnati al singolo dipendente, insieme con i comportamenti organizzativi costituiscono la performance individuale. Gli obiettivi di performance individuale sono assegnati (secondo tempistiche e modalità definite nel SMVP) annualmente a:

- Direttore Generale
- Dirigenti e responsabili di strutture in staff
- Personale dell'area delle elevate professionalità
- Personale dell'area dei funzionari, collaboratori e operatori.

I tre livelli di *performance* sono collegati tra loro dal processo di pianificazione degli obiettivi top-down. Il raccordo tra la pianificazione strategica e quella operativa favorisce l'attuazione del Piano strategico (di Ateneo e di Dipartimento/Facoltà) attraverso un **processo a cascata** che arriva a investire le strutture amministrative e tecniche della realizzazione di azioni e obiettivi gestionali a supporto o abilitanti le strategie, in un'ottica di breve o medio periodo.

Nella tabella seguente sono illustrati i tre livelli di *performance* su cui si basa il SMVP di UNIMORE.

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance organizzativa (strategica)	Ateneo	Descritta nel Piano strategico di Ateneo , è declinata in aree strategiche, finalità prioritarie e obiettivi strategici di Ateneo	Piano strategico di Ateneo (sessennale e triennale) La selezione degli obiettivi strategici che contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico di Ateneo è contenuta nel PIAO

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance organizzativa di struttura	Dipartimenti e Facoltà	1) Descritta nel Piano strategico di Dipartimento e di Facoltà, è declinata in obiettivi strategici di Dipartimento / Facoltà (coerenti con quelli di Ateneo e inoltre obiettivi specifici della struttura).  2) Descritta nel Piano operativo di Dipartimento e di Facoltà, declinata in obiettivi operativi annuali di Dipartimento / Facoltà (coerenti con gli obiettivi strategici di Dipartimento / Facoltà, oltre che con le specifiche esigenze della struttura). Esplicitano il contributo del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento degli obiettivi strategici del Dipartimento	Piani strategici pubblicati sui siti dei Dipartimenti e della Facoltà Tutti gli obiettivi operativi di Dipartimento/Facoltà sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance
	Amministrazione Centrale e Centri di servizio	Descritta negli obiettivi operativi annuali delle Direzioni, Uffici in Staff all'Amministrazione Centrale e dei Centri di servizio (coerenti con gli obiettivi strategici di Ateneo)	La selezione degli obiettivi operativi delle Direzioni, Uffici in staff e Centri di servizio che concorrono alla creazione del Valore Pubblico è contenuta nel PIAO Tutti gli obiettivi operativi delle Direzioni, Uffici in staff e Centri di servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance

Performance	Livello	Modalità di pianificazione	Documenti utili
Performance individuale	Obiettivi individuali di Direttore Generale, Dirigenti, personale tecnico-amministrativo	Gli obiettivi individuali del <u>Direttore Generale</u> , derivano dagli obiettivi di Valore Pubblico, dal Piano strategico di Ateneo e dalle esigenze gestionali dell'Ateneo.  Gli obiettivi individuali del <u>personale dirigente e tecnico-amministrativo</u> sono assegnati alle singole unità del personale tecnico-amministrativo nel rispetto della logica del cascading. Essi contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi di struttura e, indirettamente, al raggiungimento degli obiettivi strategici. Tali obiettivi sono correlati alla posizione organizzativa occupata dal soggetto	Obiettivi individuali del Direttore Generale contenuti nel PIAO La selezione degli obiettivi individuali dei Dirigenti che concorrono alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel PIAO Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti/Responsabili di Unità in Staff/Centri di Servizio sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, Performance
	Comportamenti organizzativi individuali	Previsti per tutto il personale (incluso il Direttore Generale), sono descritti con declaratorie differenti a seconda dell'area contrattuale	SMVP di UNIMORE

Le dimensioni della performance in UNIMORE

I progetti strategici

Gli obiettivi di *Direzione* e di *Struttura* possono essere ricondotti a una **finalità comune**, individuata dal Direttore Generale in coerenza con gli indirizzi strategici e le priorità del Programma di Mandato della Rettrice e degli Organi di Governo, qualora implicino il coinvolgimento coordinato di più strutture dell'Ateneo. In tale prospettiva, ciascuna struttura è chiamata a contribuire alla realizzazione della finalità comune attraverso il proprio specifico apporto funzionale e professionale. La finalità comune rappresenta un **elemento di raccordo strategico** tra diversi obiettivi operativi, consentendo di ricondurli a uno scopo unitario di elevato valore istituzionale per l'Ateneo, in linea con i principi di integrazione, sostenibilità, innovazione e qualità dell'azione amministrativa promossi dal Programma di Mandato.

La realizzazione della finalità comune si fonda sulla definizione di un **progetto unitario**, caratterizzato da obiettivi chiari, attori coinvolti, fasi operative e tempistiche definite, sotto la responsabilità diretta del Direttore Generale o di un dirigente delegato.

Il responsabile del progetto assicura il coordinamento delle attività previste, anche in relazione a Direzioni e altre strutture che partecipano, cura il monitoraggio dell'avanzamento e dei risultati conseguiti e provvede, ove necessario, alla rimodulazione delle fasi e delle tempistiche in coerenza con le priorità di Ateneo.

La responsabilità del progetto è ulteriormente rafforzata attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi individuali al Direttore Generale e/o di obiettivi di struttura ai dirigenti, in un'ottica di responsabilizzazione diffusa e di allineamento tra performance organizzativa e obiettivi strategici dell'Ateneo.

UN ESEMPIO DI OBIETTIVO OPERATIVO DI SVILUPPO DEL VALORE PUBBLICO

Il progetto trasversale **“Mappatura e ottimizzazione dei processi”** potrebbe inserirsi nel quadro delle priorità strategiche di un Ateneo (nel caso di UNIMORE potrebbe risultare collegato alle priorità dell'Ambito strategico “Governance, Risorse e Tecnologie”).

Tale obiettivo potrebbe rafforzare e rendere trasparenti le scelte, le priorità e il collegamento con il **Piano triennale per la transizione digitale di Ateneo**, quale strumento di indirizzo per l'innovazione organizzativa e tecnologica, e ne sostiene l'attuazione operativa attraverso un approccio sistematico alla revisione e alla reingegnerizzazione dei processi.

Il progetto contribuisce in modo significativo alla creazione di **valore pubblico**, attraverso:

- il miglioramento dell'**efficienza, dell'efficacia e della trasparenza** nell'utilizzo delle risorse pubbliche e nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- il rafforzamento dell'**accessibilità, della qualità e dell'affidabilità dei servizi** rivolti a studentesse e studenti, al personale e agli altri utenti esterni, in un'ottica di centralità della persona;
- la promozione dell'**innovazione organizzativa e digitale** quale leva strutturale per la semplificazione, la sostenibilità e la modernizzazione dei processi;
- l'incremento della **fiducia nei confronti dell'amministrazione universitaria**, grazie all'adozione di pratiche operative più chiare, tracciabili e orientate alla responsabilità
- il miglioramento del **benessere organizzativo e della valorizzazione del capitale umano**, attraverso processi di lavoro più fluidi, collaborativi e orientati al raggiungimento dei risultati.

Un obiettivo di performance collegato al progetto potrebbe certamente essere la **digitalizzazione dei processi amministrativi**. Il numero di processi digitalizzati (indicatore di risultato) rappresenta infatti uno strumento rilevante per la semplificazione delle procedure, il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, nonché per l'uso responsabile ed economico delle risorse, contribuendo al rafforzamento della qualità dei servizi offerti e alla modernizzazione complessiva dell'Ateneo.

Nell'ottica del modello di creazione del Valore Pubblico, l'obiettivo si potrebbe sviluppare mediante una serie di azioni di salvaguardia della salute delle risorse dell'Ateneo, contribuendo ad abilitare il Valore Pubblico (Piramide del Valore Pubblico, Linee Guida del Dip.to della Funzione Pubblica - dicembre 2025).

Esempi di AZIONI collegate all'OBIETTIVO OPERATIVO "DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI"

Digitalizzazione del processo del ciclo missioni del personale di Ateneo con rapporto di lavoro dipendente

Dematerializzare i giustificativi di spesa del ciclo missioni del personale di Ateneo con rapporto di lavoro dipendente (docenti, ricercatori, PTA, collaboratori linguistici, dirigenti, Direttore Generale)

Digitalizzazione del processo di rilevazione del benessere organizzativo

Attivare la nuova rilevazione del benessere organizzativo in Ateneo

Albo di Ateneo (PTA) per segretari di commissioni concorso

Effettuare la mappatura del processo finalizzata alla predisposizione di un Albo di Ateneo (personale pta) per segretari di commissioni di concorso e relativa digitalizzazione delle richieste di partecipazione

Digitalizzazione della sottoscrizione dei contratti di insegnamento di didattica integrativa

Digitalizzare la sottoscrizione dei contratti di insegnamento di didattica integrativa

Parte generale

Criteri generali della pianificazione degli obiettivi operativi 2026

La Direzione Generale, al fine di migliorare la qualità di obiettivi e indicatori e ritenendo opportuno non procedere nell'immediato alla revisione dell'impianto della programmazione operativa, ha definito — al momento del proprio insediamento il 1 gennaio 2026 e in coerenza con il Programma di mandato per l'avvio del processo di pianificazione annuale della Magnifica Rettore — gli indirizzi per la predisposizione degli **obiettivi operativi 2026**:

- definizione dei principali temi per ciascuna struttura, tenendo a riferimento il [Programma di mandato 2025-2031](#);
- limitazione del numero di obiettivi;
- chiarezza nell'indicazione delle strutture coinvolte.

Obiettivi operativi "diffusi"

Alcuni obiettivi operativi nel 2026 caratterizzeranno l'attività di tutte le strutture dell'Ateneo:

- proseguirà il percorso di accompagnamento alla **trasformazione digitale e cyber security** per tutti i processi dell'Ateneo, con attenzione all'utilizzo **degli strumenti di Intelligenza Artificiale, in modo responsabile, etico e trasparente**
- sarà potenziato e integrato il set di **azioni di miglioramento per il welfare** del personale tecnico e amministrativo, anche alla luce degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo (realizzata nell'ambito del progetto *Good Practice 2025*);
- si concluderanno le attività previste per il **riposizionamento finale dei fondi PNRR**
- saranno intraprese ulteriori azioni per la **valorizzazione di qualità specifiche, delle minoranze e delle diverse identità culturali e sociali**
- sarà operata una riorganizzazione e strutturazione delle iniziative di **formazione per tecnici, ed amministrativi, anche con accademie organizzate**, con una personalizzazione di corsi offerti dentro e fuori dall'Ateneo per la maggiore valorizzazione delle competenze
- saranno alleggerite alcune attività a carico dei Dipartimenti, tramite il **trasferimento di funzioni verso strutture centrali specializzate e sarà migliorata l'integrazione organizzativa tra uffici**
- proseguirà il controllo dello svolgimento delle procedure necessarie a garantire il **rispetto dei tempi di pagamento** (tramite obiettivo assegnato d'ufficio)

- si proseguirà nella realizzazione di interventi per migliorare **l'accessibilità digitale e fisica delle strutture dell'ateneo**
- **saranno progettati al meglio servizi per gli studenti** sia come ausili alla didattica, sia come infrastruttura per la comunità studentesca (aule, studentati, mense e strutture sportive)
- si rafforzeranno i servizi di **orientamento e di tutoraggio degli studenti**
- si rafforzeranno i **servizi amministrativi ed organizzativi a supporto dei centri di ricerca, dei laboratori e delle iniziative** per progettualità di impatto, nazionali ed internazionali
- sarà supportata in modo più strutturato, con collaborazione tra dipartimenti e uffici centrali, **la mobilità di docenti, ricercatori e studenti** (anche riorganizzando la gestione delle missioni, dei visiting, degli eventi scientifici)
- si rafforzerà l'**Ufficio di Trasferimento Tecnologico** per una migliore gestione delle attività di tech transfer e di gestione dei Tecnopoli
- saranno supportate **nuove iniziative museali e culturali**, anche in collaborazione con enti istituzionali del territorio
- si rafforzeranno le infrastrutture tecniche, amministrative ed **organizzative a supporto della internazionalizzazione by design** di ogni processo, della cooperazione internazionale con enti di ricerca e con aziende internazionali e di didattica innovativa.

Parte funzionale

Gli obiettivi del Direttore Generale

La performance del Direttore Generale è articolata nella “componente organizzativa” e nella “componente individuale” (SMVP 2026). Quest’ultima include, tra l’altro, la definizione e l’assegnazione di obiettivi individuali da parte del CdA, su proposta del Magnifico Rettore, previo approfondito confronto con il Direttore generale stesso (e previa verifica da parte dell’OIV sulla conformità degli obiettivi ai requisiti stabilita dalla normativa).

Obiettivi individuali dei Dirigenti (comuni)

Formazione del personale

Come indicato nella **Direttiva 16 gennaio 2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”**, a ciascun dirigente è assegnato uno specifico obiettivo individuale relativo alla programmazione e alla realizzazione di un’adeguata attività di formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo.

Obiettivo: Promozione della formazione per il personale della Direzione / Centro di servizio / Dipartimento

Indicatore: Percentuale di PTA assegnato alla Direzione / Centro di servizio / Dipartimento con un monte ore annuale non inferiore a 40 ore di formazione fruita pro-capite

Target: >= 85%

Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali

In ottemperanza alla **Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024**, recante “*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41*”, è attribuito ai dirigenti e ai responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali (e al Direttore Generale), uno **specifico obiettivo individuale** finalizzato al rispetto dei tempi di pagamento.

Gli obiettivi 2026 di performance del Direttore Generale sono indicati **nell’ALLEGATO 1**.

La selezione di obiettivi operativi 2026 direttamente funzionale alla creazione di VP (collegati quindi agli ambiti strategici del Programma di mandato 2025-2031) è indicata **nell’ALLEGATO 2**. Si precisa che è **prevista una integrazione di tali obiettivi**.

ALLEGATO 1: Gli obiettivi 2026 di performance individuale del Direttore Generale

ALLEGATO 2: Gli obiettivi 2026 di performance organizzativa e individuale dei Dirigenti collegati agli obiettivi di VP

2.3 Anticorruzione

Parte generale

Premessa

Gli attori coinvolti nel processo di gestione della prevenzione e repressione della corruzione all'interno dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e che partecipano alle fasi di programmazione e progettazione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO (di seguito, Sottosezione), di attuazione e di monitoraggio dell'efficacia delle misure anticorruzione sono di seguito indicati.

In coerenza con le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2017, il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza** (di seguito, **RPCT**) è il Direttore Generale pro-tempore, organo di vertice dell'amministrazione.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione è stato conferito l'incarico di RPCT al **Dott. Enrico Periti a decorrere dal 01.01.2026** per la durata di tre anni prorogabili. Il RPCT, con il coinvolgimento dei Dirigenti e dei Responsabili degli Uffici in Staff, predispone la Sottosezione per l'approvazione degli organi di indirizzo politico dell'Ateneo e ne assicura la pubblicazione ogni anno. Durante l'anno il RPCT, anche attraverso incontri periodici con i Dirigenti e i Responsabili degli Uffici in Staff, verifica l'efficace attuazione delle misure per il trattamento del rischio individuate, la loro idoneità allo scopo e, se necessario, può proporre eventuali modifiche.

Il RPCT redige la Relazione annuale sui risultati dell'attività di anticorruzione e trasparenza. La Relazione Annuale viene pubblicata nella sezione di [Amministrazione trasparente / Altri Contenuti/ Prevenzione della Corruzione](#) e trasmessa al Nucleo di Valutazione, al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione.

Il RPCT monitora l'adempimento, da parte delle Direzioni e delle Strutture di Ateneo coinvolte, degli obblighi di pubblicazione su Amministrazione trasparente assicurando la completezza, chiarezza e aggiornamento dei dati pubblicati. In caso di mancanza o ritardo nella pubblicazione, il RPCT può inviare segnalazioni agli organi di indirizzo politico e al Nucleo di Valutazione e, nei casi più gravi, all'Ufficio per i procedimenti disciplinari. Il RPCT ha il compito di esaminare le richieste di riesame a lui indirizzate in caso di diniego totale o parziale all'accesso civico.

Nello svolgimento dei suoi compiti, il RPCT, oltre al coordinamento costante con i vari Dirigenti e Responsabili delle Strutture di Ateneo, si avvale del supporto operativo dell'Ufficio di Supporto al RPCT di Ateneo, istituito nell'ambito **dell'Ufficio Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione**.

Gli **organi di indirizzo politico, Rettore, Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico**, definiscono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Recepiscono la Relazione annuale del RPCT sui risultati dell'attività svolta in materia di anticorruzione e trasparenza e possono chiedere al RPCT di riferire in merito all'attività svolta.

Il **Nucleo di valutazione** verifica che la presente Sottosezione sia coerente con gli obiettivi di valore pubblico individuati nella precedente Sottosezione 2.1 e che nella misurazione e valutazione delle performance (Sottosezione 2.2) si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza; verifica inoltre i contenuti della Relazione annuale del RPCT sui risultati dell'attività svolta in materia di anticorruzione e trasparenza in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione

della corruzione e alla trasparenza.

I **Dirigenti, Responsabili di Aree/Uffici/Servizi/Strutture/Centri** e tutti i dipendenti partecipano al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, curano l'osservanza delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, dandone diretta e immediata attuazione, negli ambiti di competenza gestionale e amministrativa.

Tutto il personale dell'Ateneo è tenuto ad osservare le misure di prevenzione della corruzione programmate per la gestione del rischio corruttivo, nonché la normativa di settore, e a collaborare con gli organi e uffici preposti. Tutto il personale è tenuto all'obbligo di informazione nei confronti del RPCT riguardo situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza. La violazione delle misure di prevenzione della corruzione previste costituisce illecito disciplinare.

L'Ufficio per i procedimenti disciplinari ha il compito di avviare, istruire e concludere i procedimenti disciplinari che comportano l'applicazione di sanzioni nei confronti del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Il **Collegio di disciplina** svolge la funzione istruttoria nell'ambito dei procedimenti in materia di competenza disciplinare relativa ai professori di ruolo e ai ricercatori dell'Ateneo secondo le modalità previste dalla legge n. 240/2010.

Il **Servizio Ispettivo** è competente in materia di accertamento dell'osservanza delle disposizioni in materia di esclusività del rapporto di lavoro (incompatibilità, divieto di cumulo di impieghi e incarichi, conflitto di interessi anche potenziale) da parte di tutto il personale dipendente, anche a tempo determinato, in servizio presso UNIMORE. Il Servizio Ispettivo, effettua verifiche e accertamenti a campione sul proprio personale previo sorteggio, secondo i criteri stabiliti nel Regolamento per il Funzionamento del Servizio Ispettivo di Ateneo (ai sensi della L. 662/1996 e s.m.i.)

2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

La normativa anticorruzione spinge le amministrazioni ad analizzare le dinamiche che possono favorire un contesto corruttivo, adottando un sistema di gestione del rischio *ex ante* che necessita di approfondire il sistema di attori e relazioni interne ed esterne alle singole amministrazioni, al fine di costruire una **strategia preventiva** adeguata. L'analisi del contesto deve essere svolta sotto due profili:

- analisi del contesto esterno
- analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno ed esterno risulta cruciale per applicare un approccio sistemico alla gestione del rischio, al fine di progettare ed attuare misure in grado di garantire un trattamento dei rischi corruttivi potenziali. L'analisi del contesto non costituisce un adempimento di natura meramente programmatica, bensì integra un'attività dinamica, da calibrare in ragione delle peculiarità dell'assetto organizzativo e della mission istituzionale dell'amministrazione. **L'analisi del contesto esterno deve essere intesa come l'inquadramento del contesto di riferimento** al fine di poter strutturare le azioni di prevenzione della corruzione. Analizzare il contesto esterno significa **verificare gli elementi nell'ambito territoriale in cui ha sede l'ateneo ritenuti rilevanti in quanto potrebbero potenzialmente influenzare il buon andamento e l'imparzialità dell'azione amministrativa**. Pertanto, aspetti e dinamiche di natura **culturale ed economico-sociale** potrebbero agevolare comportamenti illeciti e, l'analisi di tali elementi consente di formulare, almeno in fase di programmazione, strategie di prevenzione del rischio senz'altro più efficaci. Ciò può riguardare sia le relazioni che si hanno con le diverse imprese, i fornitori e altri stakeholders, sia i **dati statistici** riguardanti, ad esempio, la diffusione della criminalità nel territorio, aspetto cruciale

in un'analisi del contesto esterno.

I prevalenti ambiti di intervento di UNIMORE verso l'esterno non sono mutati rispetto alle annualità precedenti e riguardano, in particolare, la didattica, la ricerca e la terza missione a livello nazionale e internazionale.

Nel contesto sociale ed economico delle tre città in cui opera, l'Ateneo è una realtà di medie dimensioni che dà lavoro a dipendenti e addetti, attrae e investe fondi per attrezzature e strumenti per la didattica e la ricerca e muove capitali per l'acquisto di forniture e servizi e per la realizzazione di opere di recupero e mantenimento del patrimonio immobiliare pubblico.

UNIMORE in particolare intrattiene rapporti e relazioni istituzionali con i seguenti soggetti:

- enti territoriali locali e Regione Emilia Romagna;
- altri Atenei Emiliani, in particolare l'Università di Bologna, di Ferrara e di Parma;
- cittadinanza, studenti, famiglie e loro rappresentanze;
- comunità scientifica: altri atenei, centri di ricerca, accademie, associazioni e gruppi scientifici nazionali e internazionali;
- istituti di istruzione superiore secondaria di primo e secondo grado e docenti di qualsiasi ordine e grado;
- reti e partner: società, associazioni, fondazioni, consorzi, spin - off e start – up dell'Ateneo, centri interuniversitari;
- società ed enti partecipati;
- sostenitori che, a vario titolo, supportano le attività della Scuola;
- associazioni di categoria del territorio;
- associazioni senza scopo di lucro ed enti del terzo settore, in particolare la Fondazione di Modena e la Fondazione Manodori di Reggio Emilia;
- imprese nazionali e internazionali e professionisti interessati a partecipare agli appalti di opere, servizi e forniture.

Per la valutazione di impatto del contesto esterno sulle attività dell'Ateneo, si è tenuto conto di indagini, relazioni e rapporti sulla presenza di criminalità organizzata e di infiltrazioni mafiose oltre che sui reati contro la Pubblica amministrazione, in particolare nel territorio regionale e provinciale che offrono utili elementi di riflessione per inquadrare quali siano i settori maggiormente colpiti dalla corruzione e con quali modalità essi si manifestano nel contesto in cui opera l'Università. In particolare sono stati analizzati i documenti relativi a **“Contesto economico”** - fornito da Unioncamere Emilia-Romagna - e **“Quadro criminologico”** - fornito dall'Area competente in materia di legalità della Segreteria degli Affari generali della Presidenza della Giunta Regionale dell'Emilia Romagna.

In riferimento al rischio di infiltrazione mafiosa, il “Quadro criminologico” relativo al 2024 mostra come l'Emilia-Romagna sia uno dei territori a rischio di infiltrazione o che mostra criticità paragonabili a regioni come la Lombardia e il Piemonte, cioè regioni in cui sono presenti i casi più significativi di espansione mafiosa fuori dai contesti di origine e dove ormai da tempo agiscono diversi gruppi criminali autoctoni e ultimamente anche stranieri. La più recente analisi della Direzione Investigativa Antimafia risalente al 2024, colloca l'Emilia-Romagna tra i territori più attrattivi del Paese per le organizzazioni mafiose, dove il dinamismo della sua economia, a cui parrebbe affiancarsi un atteggiamento della società civile votato al silenzio e all'omertà, renderebbe particolarmente conveniente il riciclaggio di capitali illeciti e l'investimento in attività legali. La strategia mafiosa adottata nella nostra Regione, similmente ad altre aree economicamente avanzate, si basa infatti

anzitutto su un approccio imprenditoriale orientato a penetrare silenziosamente il tessuto economico e produttivo della regione spesso con il supporto dei colletti bianchi. Ecco allora che accanto ai tradizionali traffici illeciti, come ad esempio il narcotraffico, il core business mafioso in Emilia-Romagna ultimamente si è espanso alle attività legali, occupando una posizione che sembrerebbe diventare sempre più rilevante all'interno di settori economici di fondamentale importanza come quelli dell'edilizia, dei trasporti e della logistica, della ristorazione, del commercio, addirittura della distribuzione dell'energia. La lettura complessiva dei fenomeni descritti nel "Quadro criminologico" restituisce l'immagine di un territorio regionale attraversato da dinamiche criminali complesse e sempre meno riconducibili a schemi tradizionali. Le evidenze disponibili mostrano come la regione, pur caratterizzata da elevati livelli di sviluppo socioeconomico, da un tessuto imprenditoriale articolato e da un diffuso capitale sociale, sia diventata negli anni un luogo particolarmente attrattivo per gruppi criminali di varia natura, inclusi quelli di matrice mafiosa. Questa attrattività non dipende soltanto dalla ricchezza del contesto economico, ma anche da un quadro relazionale in cui la presenza di aree grigie, la fragilità dei meccanismi di controllo e la disponibilità di competenze qualificate favoriscono forme di cooperazione tra criminalità organizzata, colletti bianchi e imprenditori compiacenti. Il profilo che emerge è quello di una regione in cui le organizzazioni criminali alternano forme di controllo diretto del territorio - in modo particolare in alcune aree - a modalità più sofisticate di infiltrazione, prevalentemente orientate alla gestione di traffici ad alto rendimento e, soprattutto, al reimpiego di capitali illeciti in attività economiche legali. Le statistiche disponibili mostrano infatti come, accanto ai tradizionali traffici illeciti - in particolare la filiera degli stupefacenti, ancora molto radicata nelle aree urbane - stiano assumendo un rilievo crescente le attività di natura economico-finanziaria. È in questo ambito che l'Emilia-Romagna si discosta più nettamente da altri contesti territoriali anche limitrofi, evidenziando livelli di delittuosità significativamente superiori e un incremento costante di reati come il riciclaggio, l'impiego di denaro illecito e le frodi. Tale configurazione appare coerente con la struttura economica regionale, che per articolazione e dinamicità offre ampi margini di infiltrazione e ampie possibilità di mimetizzazione dei capitali criminali. In particolare, province come Parma, Modena e Ferrara si distinguono per l'espansione dei reati economico-finanziari, mentre realtà più piccole o con un tessuto economico relativamente meno complesso presentano valori di delittuosità più contenuti, pur non essendo esenti da dinamiche di crescita. L'Emilia-Romagna, nel suo complesso, mostra un profilo di esposizione criminale che non può essere interpretato solo attraverso la lente dei modelli mafiosi tradizionali. L'analisi dimostra che il rischio principale per la regione non risiede tanto nell'espansione violenta delle mafie, quanto nella loro capacità di radicarsi all'interno dei circuiti economici e (meno) amministrativi attraverso relazioni collusive, ingenti capitali e competenze tecniche qualificate. Il quadro di analisi evidenzia come l'Emilia-Romagna si trovi oggi in un equilibrio delicato, in cui la solidità economica e sociale del territorio può rappresentare al tempo stesso un fattore di protezione e una leva di vulnerabilità. La capacità delle organizzazioni criminali di sfruttare selettivamente le opportunità offerte da un contesto dinamico e competitivo rende necessario considerare i fenomeni analizzati non come elementi isolati, ma come parti di un unico sistema, in cui criminalità organizzata, reati economico-finanziari e condotte corruttive agiscono spesso come componenti interdipendenti di un medesimo circuito di potere e di accumulazione. A ciò si aggiunge un ulteriore elemento: l'atteggiamento dei cittadini nei confronti dei fattori corruttivi e, in generale, dell'illegalità. Sebbene in Emilia-Romagna emerga una maggiore propensione alla denuncia e un più elevato livello di fiducia nel sistema istituzionale, tale patrimonio civico non può essere dato per scontato. Per evitare che i meccanismi corruttivi trovino spazio e indebolire le reti criminali esistenti, è necessario mantenere alta l'attenzione e continuare a rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Tale fiducia può essere alimentata concretamente solo attraverso la trasparenza e il corretto funzionamento

dell'azione amministrativa, principi sanciti dalla Costituzione e fondamentali per garantire l'efficacia dell'azione pubblica. In questo senso, un sistema istituzionale percepito come integro e affidabile costituisce un presidio essenziale per sostenere la partecipazione civica e contribuire, nel lungo periodo, all'eradicazione dei fenomeni criminali.

2.3.2 Valutazione di impatto del contesto interno

Con riferimento ai ruoli e alle responsabilità attribuite nell'ambito dell'organizzazione dell'Ateneo, secondo quanto previsto dallo **Statuto**, gli organi di governo e di indirizzo politico sono:

- la Rettrice
- il Consiglio di amministrazione
- il Senato Accademico

Sono organi di controllo e valutazione:

- il Collegio dei revisori dei conti
- il Nucleo di valutazione.

Organo di gestione è il Direttore Generale.

Agli Organi suindicati si affianca tutta una serie di Organi titolari di funzioni consultive e/o propositive quali, ad esempio, la Consulta del Personale Tecnico-Amministrativo, il Comitato Unico di Garanzia, la Conferenza dei Direttori di Dipartimento, etc.

La **struttura amministrativa** di UNIMORE è articolata in otto Direzioni e cinque Unità di Staff, a cui si affiancano quattro Centri di Servizio di Ateneo (Centro di servizi Stabulario Interdipartimentale, Centro di servizio Sistema Bibliotecario di Ateneo SBA, Centro interdipartimentale Grandi Strumenti CIGS, Centro Linguistico di Ateneo CLA) e il Sistema dei Musei e Orto Botanico dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – MuseOmoRE. L'organo di vertice amministrativo è il Direttore Generale.

L'attività scientifica e di ricerca e l'attività didattica è svolta presso le 13 Strutture Dipartimentali e i 17 Centri Interdipartimentali di Ricerca, presso la Facoltà di Medicina e la Scuola di Ingegneria.

Per un'analisi più dettagliata del contesto organizzativo interno si veda la sezione 3.1 Organizzazione del presente PIAO.

Le **risorse economico-finanziarie** di cui dispone l'Ateneo sono illustrate nei documenti relativi al Budget Economico e degli Investimenti e al Bilancio Consuntivo, documenti pubblicati alla pagina [Bilanci](#) della sezione Amministrazione Trasparente di UNIMORE.

Nell'anno 2025, così come risulta dalla *Relazione annuale del RPCT* in corso di pubblicazione (entro gennaio 2026), in Ateneo **non sono state riscontrate particolari criticità per eventi corruttivi**: nello specifico non ci sono state vicende giudiziarie o procedimenti disciplinari interni riferibili a fatti di corruzione amministrativa; sono pervenute 2 segnalazioni di presunte condotte illecite (“**whistleblowing**”) di denuncia di fenomeni corruttivi che tuttavia, all'analisi condotta da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Ateneo si sono rivelate non attinenti sotto il profilo della prevenzione della corruzione.

L'analisi del contesto interno dell'Ateneo si completa con la **mappatura dei processi** (v. infra par. 2.3.3) che costituisce il nucleo essenziale su cui si incardina l'intero procedimento di individuazione e trattamento dei rischi corruttivi.

I dati indicati forniscono una fotografia di UNIMORE sotto il profilo della Governance e della struttura

amministrativa. I dati economici e di contesto, nonché la dotazione organica evidenziano l'appartenenza di UNIMORE alla categoria degli atenei di grandi dimensioni. Nelle classifiche nazionali UNIMORE si posiziona spesso ai vertici tra le università di medie-grandi dimensioni per qualità, occupabilità e servizi. Inoltre l'Ateneo è stato sottoposto alla procedura di accreditamento e ha ricevuto nell'autunno 2024 la visita della Commissione di Esperti della Valutazione, composta da 13 docenti e 3 studenti, esterni all'Ateneo, nonché da un funzionario dell'ANVUR, finalizzata all'accREDITAMENTO periodico della Sede e dei Corsi di Studio. Nel corso del 2025 l'ANVUR ha comunicato all'Ateneo l'esito della visita: UNIMORE ha ottenuto la valutazione massima conseguibile, con un giudizio di AccREDITAMENTO **“Pienamente Soddisfacente”**.

I riconoscimenti ottenuti a livello nazionale e internazionale e l'assenza di eventi corruttivi pregressi in Ateneo conducono a ritenere che le misure generali, specifiche e organizzative predisposte siano state efficaci nella prevenzione dei fenomeni corruttivi al proprio interno.

2.3.3 Mappatura dei processi

Per l'identificazione dei rischi corruttivi, l'aspetto centrale è rappresentato dall'attività di *“mappatura (analisi) dei processi”*, che consiste nell'individuazione e nell'analisi dei processi organizzativi, presenti nell'Ateneo. L'obiettivo finale che ci si deve prefiggere è che l'intera attività svolta dall'ente venga gradualmente esaminata, così da identificare aree che, in ragione della loro natura e peculiarità, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. La mappatura costituisce l'attività strumentale per l'identificazione, la valutazione e il trattamento dei rischi corruttivi.

L'attività di mappatura dei processi ai fini della valutazione del rischio corruttivo viene condotta da un Gruppo di Lavoro, nominato con provvedimento del Direttore Generale che, accanto alla partecipazione di un gruppo fisso di componenti (Ufficio di Supporto all'RPCT, che coordina il Gruppo di Lavoro, i rappresentanti dei Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti, etc.) vede coinvolti, di volta in volta i Dirigenti (o i loro delegati) delle Direzioni e i Responsabili degli Uffici in Staff che, con le loro attività, partecipano al processo e ne determinano l'output.

Nel corso del 2025, è stata condotta un'analisi puntuale su alcuni processi gestiti dall'Ateneo. In particolare, si tratta di:

- Processo di acquisizione di beni e di servizi di importo inferiore a €. 140.000,00 mediante procedura di Affidamento Diretto;
- Processo di Gestione dell'attività commerciale e ripartizione dei relativi proventi
- Processo di Gestione contabile ricavi da attività di ricerca istituzionale

La mappatura è pubblicata alla pagina [Mappatura dei processi e valutazione dei rischi corruttivi](#) della sezione Amministrazione Trasparente di UNIMORE.

2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

Questa analisi è finalizzata a stimare il livello di esposizione al rischio corruttivo per ciascun processo mappato.

La valutazione dei rischi ha come finalità la programmazione di misure utili a ridurre le probabilità che il rischio si traduca in evento corruttivo, con indicazione degli obiettivi, della tempistica e dei soggetti responsabili tenuti all'attuazione.

In conformità alle indicazioni dell'ANAC per l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

potenziali e concreti si è proceduto ad integrare la mappatura dei processi con la descrizione dei comportamenti a rischio corruttivo (eventi a rischio), dei fattori abilitanti e delle misure generali e specifiche adottate.

Si è proceduto ad indicare, per ogni singola fase del processo, il grado di rischio potenziale l'attribuzione del grado di rischio secondo una metodologia qualitativa.

La stima del grado di rischio è stata calcolata sulla base di una matrice che tiene conto di 5 livelli delle probabilità del verificarsi di un evento corruttivo e di 3 diversi gradi di importanza dell'impatto; i valori sono quindi tradotti in 3 diversi gradi di rischio potenziale: BASSO/MEDIO/ALTO come riportato nella seguente tabella.

L'attribuzione del livello di probabilità del verificarsi di un evento corruttivo ha tenuto conto delle misure adottate negli anni, del grado di discrezionalità del processo e di altri indicatori specifici in relazione alle caratteristiche dei processi analizzati (es. manifestazione/assenza di eventi corruttivi pregressi, opacità del processo decisionale, attuazione delle misure di trattamento, informatizzazione dei processi, regolamentazione del processo, esclusività del potere decisionale all'interno del processo, etc.).

La stima del grado di rischio è stata calcolata sulla base di una matrice che tiene conto di 5 livelli delle probabilità del verificarsi di un evento corruttivo e di 3 diversi gradi di importanza dell'impatto; i valori sono quindi tradotti in 3 diversi gradi di rischio potenziale: BASSO/MEDIO/ALTO come riportato nella tabella. L'attribuzione del livello di probabilità del verificarsi di un evento corruttivo ha tenuto conto delle misure adottate negli anni, del grado di discrezionalità del processo e di altri indicatori specifici in relazione alle caratteristiche dei processi analizzati (es. manifestazione/assenza di eventi corruttivi pregressi, opacità del processo decisionale, attuazione delle misure di trattamento, informatizzazione dei processi, regolamentazione del processo, esclusività del potere decisionale all'interno del processo, etc.).

Tab. n. 1 Calcolo del livello del grado di rischio

SCALA DELLA PROBABILITA' (P)	VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO (M)
1 = improbabile 2 = poco probabile 3 = probabile 4 = molto probabile 5 = altamente probabile	1 = marginale/minore 2 = medio 3 = serio/superiore
GRADO DI RISCHIO POTENZIALE (R = P x M)	
1-3 = BASSO // Procedure normate ad un livello di dettaglio tale da eliminare margini di discrezionalità 3,1-9 = MEDIO // Procedure normate ad un livello di dettaglio tale da circoscrivere i margini di discrezionalità 9,1-15 = ALTO // Procedure non ancora del tutto normate tanto che si rilevano spazi di discrezionalità diffusa	

2.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure di prevenzione della corruzione adottate e attuate per ridurre il livello di rischio corruttivo appartengono a due distinte categorie: le **misure generali** di prevenzione che intervengono in maniera trasversale sull'intera organizzazione e le **misure specifiche** che vengono assunte per problemi specifici evidenziati nell'analisi del rischio. Le misure sono riepilogate nelle successive tabelle.

Tab. n. 2 Misure generali.

Misure generali per il trattamento del rischio	Specifiche delle misure adottate da UNIMORE
Codice di Comportamento	Emanato con D.R. n. 98/2023 e s.m.i.
Codice Etico	Emanato con D.R. prot. n. 20773/2012
Rotazione ordinaria del personale	Il 31 dicembre 2025 si è concluso il contratto triennale stipulato da UNIMORE con il Direttore Generale e RPCT di Ateneo. A decorrere dal 1° gennaio 2026 è stato assunto con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato un nuovo Direttore Generale. Si fa presente che trattandosi di un'Università pubblica questa amministrazione ha organi accademici con poteri decisionali anche amministrativi. Nel 2025 è stata parzialmente rinnovata la composizione del Senato Accademico per il prossimo triennio ed è stata svolta la procedura per l'elezione del Rettore per il sessennio 2025- 2031. Sempre nel 2025 si sono svolte le elezioni di alcuni dei Direttori di Dipartimento e Direttori dei Centri Interdipartimentali di Ricerca con autonomia di budget. Inoltre, sempre con riferimento alle Strutture Decentrate, sono stati sostituiti i Responsabili Amministrativi del Dipartimento di Scienze Fisiche, Informatiche e Matematiche, del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali, del Dipartimento di Scienze Biomediche, Metaboliche e Neuroscienze
Rotazione straordinaria del personale	Ai sensi dell'art. 16, comma 1, lettera l-quater, D.lgs. n. 165/2001, nelle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, nei casi di avvio di procedimenti penali (appresa la notizia di iscrizione del dipendente nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.) o disciplinari per condotte di natura corruttiva, il RPCT provvede all'adozione di un provvedimento motivato per la rotazione del personale.
Formazione	La formazione in materia della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dell'etica pubblica riguarda in particolare: • i dipendenti neoassunti • il personale dell'Ufficio di Supporto al RPCT di Ateneo • formazione in materia di Etica
Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse	▪ Per tutte le procedure di appalto di beni/servizi/lavori e in particolare per quelle imputate a finanziamenti derivanti da progetti PNRR; ▪ Per tutte le procedure concorsuali bandite dall'Ateneo

Misure generali per il trattamento del rischio	Specifiche delle misure adottate da UNIMORE
Conferimento e autorizzazione incarichi extra- istituzionali	Adozione di un apposito Regolamento per la disciplina degli incarichi extra-istituzionali del personale dirigente, tecnico-amministrativo e collaboratore ed esperto linguistico. Applicazione del D.lgs. n. 39/2013 sull'inconferibilità e/o incompatibilità di incarichi dirigenziali e assimilati con apposita dichiarazione. Applicazione delle disposizioni in materia di incompatibilità, inconferibilità e ineleggibilità previste dalla legislazione di settore e dallo Statuto.
Whistleblowing	Adozione di un'apposita piattaforma informatica per la segnalazione e gestione di illeciti, in forma riservata e protetta, disponibile nell'apposita sezione Altri contenuti del Portale Amministrazione Trasparente. Adozione del Regolamento di Ateneo per la tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (whistleblower)
Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi	Acquisizione preventiva della dichiarazione di assenza di cause di inconferibilità e della dichiarazione di assenza di cause di incompatibilità, previste dal D.lgs. n. 39/2013, sottoscritte dai titolari di incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice e adozione della specifica misura di un controllo delle dichiarazioni su base percentuale. Acquisizione preventiva delle dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità sottoscritte dai titolari di incarichi di governo.
Mappatura processi e attività	Aggiornamento dei principali processi e sub processi che sulla base dell'analisi del contesto interno ed esterno presentano una maggiore esposizione a rischi corruttivi.

Tab. n. 3 Misure specifiche

Misure specifiche per il trattamento del rischio	Specifiche delle misure adottate da UNIMORE
Regolamenti in materia di reclutamento di professori e Regolamento in materia reclutamento dei ricercatori	Con D.R. n. 583 del 13.06.2025 sono state introdotte modifiche al Regolamento per il reclutamento e la disciplina della figura del ricercatore a tempo determinato in Tenure Track (RTT) al fine di ottemperare agli obblighi di pubblicità delle graduatorie delle procedure concorsuali, andando a regolamentare la pubblicazione degli esiti della procedura selettiva a valle dell'approvazione della chiamata da parte del Consiglio di Amministrazione Analogamente e per la medesima finalità, con D.R. n. 582 del 13.06.2025 sono state introdotte modifiche al Regolamento per il reclutamento dei professori di prima e seconda fascia mediante procedura di chiamata, di cui all'art. 18, all'art. 24 e all'art. 7 commi 5 bis, 5 ter e 5 quater della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010.

Misure specifiche per il trattamento del rischio	Specifiche delle misure adottate da UNIMORE
Regolamento in materia di svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei professori e ricercatori	Con D.R. n.473 del 2025 è stato adottato un REGOLAMENTO INTERNO DEL COLLEGIO DI DISCIPLINA e per lo svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei professori e ricercatori universitari dell'Università di Modena e Reggio Emilia (ai sensi dell'art. 10 della legge 240/2010 e dell'art. 18 dello Statuto di Ateneo)
Pagine web sul sito istituzionale per la mappatura, il monitoraggio e l'impatto dei progetti, accessibili a tutti	Pagine dedicate ai finanziamenti dei progetti PNRR, in particolare dei Bandi a Cascata banditi da UNIMORE, come misura di incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder
Da novembre 2025 modifica del workflow delle delibere degli Organi, mediante richiesta obbligatoria del visto preventivo di copertura economica delle delibere degli Organi Accademici che prevedono l'assunzione di impegni economici da parte dell'Ateneo	Il Direttore Generale, con nota del 7 novembre 2025 ha ribadito l'obbligatorietà di sottoporre preventivamente alla Direzione Economico Finanziaria / Ufficio Bilancio tutti punti da presentare negli Organi Accademici che prevedono un impegno economico. Solo dopo che la Direzione Economico- Finanziaria avrà accertato la relativa copertura, il punto potrà essere sottoposto agli Organi Accademici.
Dichiarazioni ex art. 20 del D.lgs. n. 39/20213	Annualmente i titolari di incarichi dirigenziali e il Direttore Generale compilano le dichiarazioni previste. I controlli sulle dichiarazioni sono effettuati in caso di fondato sospetto di non veridicità delle stesse.
Comunicazione situazione reddituale annuale dei Dirigenti	Con nota prot. 167970 del 20/06/2025 il Direttore Generale, a seguito della sentenza del Consiglio di Stato, Sezione V – del 15 gennaio 2025, n. 267 concernente gli obblighi di pubblicazione gravanti sui titolari di incarichi dirigenziali, ha comunicato che persiste, per i dirigenti, l'obbligo di comunicazione dei dati reddituali e patrimoniali, da presentare non solo all'atto dell'assunzione, ma da rinnovare di anno in anno. È stata prevista specifica procedura di comunicazione, mediante predisposizione di un modulo appositamente predisposto
Formazione base in materia di anticorruzione e trasparenza da parte dei neo-assunti	Da alcuni anni è previsto che in fase di nuove assunzioni di personale tecnico-amministrativo agli stessi venga somministrata una formazione base in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa
Trasparenza appalti finanziati su progetti PNRR e PNC	Con nota prot. 224340 del 5 agosto 2024 sono stati comunicati, alle Strutture di Ateneo, i nuovi obblighi di trasparenza introdotti con la delibera ANAC n. 601 del 19 dicembre 2023 e sono state fornite indicazioni tecniche circa la procedura da adottare per ottemperare agli obblighi di pubblicazione.

2.3.6 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza

La progettazione delle misure anticorruzione e degli obiettivi di maggiore trasparenza per il triennio 2026-2028 tiene conto anche di alcuni obiettivi strategici individuati nel Piano di Mandato 2025-2031 presentato dalla Rettrice nel Senato Accademico del 10 novembre 2025:

- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei finanziamenti interni ed esterni alla ricerca;
- revisione e miglioramento della regolamentazione interna (obiettivi di trasparenza);
- incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder (obiettivi di trasparenza);
- incremento della formazione in materia di anticorruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per tutto il personale dell'Ateneo ai fini di promozione del valore pubblico;
- miglioramento della performance in una logica integrata tra performance, misure anticorruzione e di obiettivi di maggiore trasparenza;
- consolidamento del monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

2.3.7 Programmazione delle misure anticorruzione per il triennio 2026-2028

La programmazione delle nuove misure per il triennio (*Tab. n. 3 Misure 2026-2028*) tiene conto, inoltre, dell'analisi del contesto esterno ed interno all'Ateneo e dei risultati emersi nelle attività di mappatura dei processi e valutazione dei rischi.

Tab. n. 3 *Misure 2026-2028*

Misure 2026	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
Mappatura e valutazione del rischio del processo di acquisizione di beni e servizi di importo pari o superiore a 140.000,00 euro; mappatura e valutazione del rischio del processo di acquisizione di beni e servizi di importo inferiore a 140.000,00 euro acquisiti con procedura diversa dall'affidamento diretto	RPCT	Entro il 31/12/2026	realizzazione/non realizzazione	SI
Pubblicazione Relazione annuale del RPCT 2025	RPCT	Entro il 31/01/2026	adozione/non adozione	Sì
Divieto di pantouflage (cfr. linee guida ANAC). Studio e proposta applicativa	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT	Entro il 31/01/2026	Adozione/non adozione	Sì

Misure 2026	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
Rotazione degli incarichi di componente e/o presidente di commissioni di gara, di concorso, di valutazione, di assegnazione di vantaggi e compensi, etc. con eventuale incarico a soggetti di altre PP.AA. Studio della procedura attuale e formulazione di una proposta applicativa	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT	Entro il 31/12/2026	Adozione/non adozione	Si
Proseguimento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa (Sottosezione 3.2 <i>Formazione del personale</i>)	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT	Entro il 31/12/2026	realizzazione/non realizzazione	Si
Reclutamento personale docente e ricercatore: Predisposizione di dichiarazione analitica dei rapporti che intercorrono tra i commissari e/o con i candidati (allegata ai verbali dei lavori delle Commissioni). Obbligo di pubblicazione dei criteri di valutazione sul sito web dell'Ateneo prima che la Commissione proceda alle valutazioni.	RPCT	Entro il 31/12/2026	adozione/non adozione	Si
Nomina di rappresentanti UNIMORE in Società ed Enti partecipati – Studio e proposta di una procedura selettiva per l'attribuzione della nomina	RPCT	Entro il 31/12/2026	adozione/non adozione	Si
Revisione della procedura interna di gestione delle segnalazioni di whistleblowing	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT	Entro il 31/12/2026	adozione/non adozione	Si
Intervento di sensibilizzazione / informazione (una giornata/evento anticorruzione)	RPCT, Ufficio Supporto al RPCT e strutture interessate	Entro il 31/12/2026	realizzazione/non realizzazione	Si
Adeguamenti normativi indifferibili (eventuali)	Varie strutture, RPCT	Entro il 31/12/2026	adozione/non adozione	Si

Misure 2027	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
-------------	-------------------------------	------------	----------------------------	--------

1. Prosecuzione e relativo aggiornamento attività di mappatura dei principali processi/attività e di valutazione del rischio	RPCT	Entro il 31/12/2027	Individuazione di ulteriori processi/attività e analisi del rischio	Si
2. Relazione annuale del RPCT 2026	RPCT	Entro il 31/01/2027	adozione/non adozione	Si
3. Formazione: Informazione e aggiornamento sugli argomenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza con la pubblicazione di notizie, sentenze, pareri, atti ANAC etc. sulla intranet di Ateneo	RPCT	Entro il 31/12/2027	adozione/non adozione	Si
4. Adeguamenti normativi indifferibili (eventuali)	Varie strutture, RPCT	Entro il 31/12/2027	adozione/non adozione	Si

Misure 2028	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
1. Prosecuzione e relativo aggiornamento attività di mappatura dei processi/attività e di valutazione del rischio	RPCT	Entro il 31/12/2028	individuazione di ulteriori processi/attività e analisi del rischio	Si
2. Relazione annuale del RPCT 2027	RPCT	Entro il 31/01/2028	adozione/non adozione	Si
3. Adeguamenti normativi indifferibili (eventuali)	Varie strutture, RPCT	Entro il 31/12/2028	adozione/non adozione	Si

2.3.8 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio è coordinato dal RPCT avvalendosi della collaborazione dell'Ufficio di Supporto. Sono previsti incontri con i dirigenti e i responsabili a cui afferiscono i processi oggetto di monitoraggio. Tali incontri si terranno preferibilmente uno a maggio ed uno entro ottobre e ad avranno ad oggetto la verifica:

- dei processi e delle attività da sottoporre a monitoraggio
- le misure adottate
- dello stato di avanzamento delle misure programmate.

Il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle misure programmate per il 2026 sarà condotto anche considerando le misure legate agli obiettivi di performance, in un'ottica di maggiore integrazione tra ciclo della performance, anticorruzione e trasparenza (come specificato nella sezione 4. Monitoraggio).

2.3.9 Sezione della trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni e dei dati dell'Ateneo, costituisce una misura complementare e di completamento della prevenzione della corruzione, di verifica della gestione e dell'impiego di risorse pubbliche per gli appartenenti alla comunità e agli stakeholder, e, al contempo, rappresenta lo strumento indispensabile per attrarre soggetti particolarmente idonei allo studio e alla ricerca nonché per consentire il controllo generalizzato in particolare per le fasi di reclutamento, selezione, alta formazione, risultati scientifici.

Per soddisfare i requisiti di trasparenza, definiti dal D.lgs. n. 150/2009, dalla L. n. 190/2012 e dal D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i., e per incrementare la qualità delle informazioni pubblicate nell'Amministrazione trasparente, l'Ateneo si è attenuto alle Linee Guide deliberate da ANAC su questa materia, alle indicazioni contenute nel PNA 2022, nella delibera ANAC n. 264/2023 e 605/2023 di aggiornamento del PNA 2023 per la parte relativa alla sezione Bandi di Gara e Contratti.

2.3.9.1 Processo di attuazione della trasparenza

Anche per il periodo 2026-2028, viene confermato il ruolo del RPCT nell'esercizio del potere di programmazione, impulso, monitoraggio e vigilanza, con il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale dirigente, che è tenuto a specifici obiettivi di trasparenza, dei responsabili degli uffici in staff, dei responsabili dei procedimenti e di tutti i dipendenti dell'Ateneo. Il RPCT si avvale dell'Ufficio di Supporto per il coordinamento delle attività di interesse generale connesse alle finalità della L. n. 190/2012 e delle attività connesse al D.lgs. n. 33/2013.

Con riferimento alle misure organizzative e tecniche volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, dal 2024 è attivo il [Portale Amministrazione Trasparente](#) (PAT) in sostituzione del precedente sito. Il PAT è un software prodotto e fornito dal Consorzio CINECA che consente di gestire in modo omogeneo e guidato la pubblicazione delle informazioni e dei dati. L'applicativo è costituito da un ambiente gestionale (back-office) e dal "Portale della Trasparenza". Il PAT, inoltre, consente agli utenti di scaricare dati in formato aperto.

Con l'avvio del PAT ciascuna struttura dell'Ateneo produttrice di atti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria è tenuta a pubblicare direttamente i dati di propria competenza. La responsabilità della pubblicazione è dei Responsabili delle strutture che producono e detengono i

documenti. Per ciascun adempimento sono individuate le modalità e i tempi di assolvimento degli obblighi normativi di pubblicazione nonché i Responsabili dell'elaborazione e pubblicazione. la vigilanza su tali attività è esclusivamente del dirigente / responsabile di riferimento.

Per quanto riguarda il monitoraggio, lo stesso viene svolto due volte all'anno (in aprile e in ottobre) sulla totalità delle pagine del PAT, oltre a un'attività di monitoraggio preliminare all'adempimento richiesto da ANAC "attestazione degli obblighi di pubblicazione" da parte del Nucleo di Valutazione, condotta dall'Ufficio di Supporto al RPCT, che sollecita i responsabili delle strutture e coordina il lavoro di approfondimento sulle sezioni oggetto di attestazione.

Per la piattaforma PAT sono attivi meccanismi di sincronizzazione con la Sezione "[Bandi di Gara e Contratti](#)". La procedura di sincronizzazione importa da U-BUY tutte le procedure di acquisto di beni/servizi/lavori gestite attraverso detta piattaforma e importa da U-GOV Contabilità i dati relativi alle procedure di gara di importo inferiore ai 40 mila euro

Il PAT è agganciato ad un sistema di monitoraggio degli accessi con un indicatore delle visite che è pubblico. È prevista, inoltre, per gli utenti, la possibilità di compilare un breve questionario volto ad indagare i risultati dell'attività di ricerca eseguita sul PAT e a raccogliere un giudizio sulla veste grafica del nuovo portale web dedicato all'Amministrazione Trasparente

La vigilanza sul corretto funzionamento del sistema e l'assistenza sull'interpretazione normativa sono effettuate dal RPCT con il supporto dell'Ufficio di Supporto al RPCT e, nei casi più complessi, con l'assistenza dell'Ufficio Legale. Il Dirigente e i Responsabili di Aree assolvono le funzioni previste dalla legge in materia di prevenzione della corruzione, comprese le attività sulla trasparenza, relativamente ai processi di propria pertinenza.

I dati sono pubblicati nel rispetto della riservatezza dei dati personali e della disciplina dettata dal Regolamento (UE) 2016/679 e D.lgs. n. 196/2003 - Codice in materia di protezione dei dati personali e dal Regolamento di Ateneo in materia di protezione dei dati personali. L'Ateneo ha adottato misure per l'anonimizzazione di questi dati, oscurando dati personali non necessari o eccedenti o non pertinenti rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

2.3.9.2 L'Accesso civico

Nel corso degli anni è stata data applicazione alla determinazione ANAC n. 1309/2016 mediante i seguenti adempimenti:

- a) modifica al Regolamento in materia di procedimenti amministrativi e di diritto di accesso ai documenti e di accesso civico che prevede l'introduzione della nuova tipologia di accesso;
- b) pubblicazione nella sottosezione "[Altri contenuti – Accesso civico](#)" della procedura inerente all'istanza di accesso civico e della relativa modulistica di richiesta.

Per le istanze di accesso civico semplice, l'Ufficio di Supporto al RPCT provvede alla gestione delle stesse sollecitando la pubblicazione di dati, atti, documenti alle strutture dell'Ateneo responsabili. Per le istanze di accesso civico generalizzato il riscontro viene fornito dal RPCT di Ateneo con il supporto dell'Ufficio di Supporto e delle Direzioni/Uffici/Strutture che detengono i documenti e le informazioni.

Il registro degli accessi pervenuti all'Ateneo è aggiornato trimestralmente a cura dell'Ufficio di Supporto al RPCT, sulla base delle informazioni ricevute dalle Direzioni/Strutture e Uffici dell'Ateneo, e pubblicato in "[Altri contenuti – Accesso civico](#)" della sezione Amministrazione trasparente.

2.3.9.3 Programmazione degli obiettivi di trasparenza per il triennio 2026-2028

La promozione della cultura della trasparenza si conferma anche per questo triennio uno dei principi generali dell'azione amministrativa, così come sancito nell'art. 6 c.3 dello Statuto. Relativamente agli obiettivi in tema di trasparenza, si confermano quelli già declinati nei piani anticorruzione degli anni passati e che rappresentano obiettivi continui e continui:

- adeguamento costante, puntuale e tempestivo dei contenuti della pagina web "Amministrazione trasparente"
- verifiche e monitoraggio costante per eventuali inadempienze o discrepanze tra modalità e termini dei contenuti pubblicati e quelli prescritti
- attività di formazione e sensibilizzazione dei Dirigenti/Responsabili degli uffici che detengono e/o elaborano i dati e gli atti ai fini della pubblicazione e dell'aggiornamento degli stessi.

La progettazione delle misure di trasparenza per il triennio 2026-2028 tiene conto, inoltre, degli obiettivi strategici indicati nel *precedente par. 2.3.6* cui si rinvia.

Tab. n. 4 Obiettivi di trasparenza

Obiettivi 2026	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
1. Pubblicazione del registro degli accessi con cadenza trimestrale da parte dell'Ufficio di Supporto al RPCT	RPCT	31/12/2026	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
2. Pubblicazione dei contenuti del PAT in conformità a quanto previsto dal D.Lgs 33/2013 e s.m.i. e dalle Linee Guida ANAC in materia di trasparenza	Dirigenti, Responsabili degli Uffici/Strutture di Ateneo	31/12/2026	Attività di pubblicazione permanente	Sì
3. Aggiornamento del PAT relativo alla pubblicazione del flusso dei processi mappati nell'anno	RPCT	31/12/2026	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
4. Monitoraggio degli obblighi di trasparenza	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT, OIV	31/12/2026	Sì/NO	Sì
5. Revisione della struttura e dei contenuti delle sezioni del PAT oggetto di Delibere ANAC relative a specifici schemi di pubblicazione, adottati ai sensi dell'art. 48 del D.Lgs. 33/2013, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto	RPCT	31/12/2026	Revisione/ mancata revisione	Sì

Obiettivi 2027	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
1. Pubblicazione del registro degli accessi con cadenza trimestrale da parte dell'Ufficio di Supporto al RPCT	RPCT	31/12/2027	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
2. Pubblicazione dei contenuti del PAT in conformità a quanto previsto dal D.Lgs 33/2013 e s.m.i. e dalle Linee Guida ANAC in materia di trasparenza	Dirigenti, Responsabili degli Uffici/Strutture di Ateneo	31/12/2027	Attività di pubblicazione permanente	Sì
3. Aggiornamento del PAT relativo alla pubblicazione del flusso dei processi mappati nell'anno	RPCT	31/12/2027	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
4. Monitoraggio degli obblighi di trasparenza	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT, OIV	31/12/2027	Si/NO	SI
5. Adeguamenti normativi indifferibili (eventuali)	RPCT e tutte le strutture coinvolte	31/12/2027	Adozione/non adozione	Sì

Obiettivi 2028	Responsabile del monitoraggio	Attuazione	Indicatore di monitoraggio	Target
1. Pubblicazione del registro degli accessi con cadenza trimestrale da parte dell'Ufficio di Supporto al RPCT	RPCT	31/12/2028	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
2. Pubblicazione dei contenuti del PAT in conformità a quanto previsto dal D.Lgs 33/2013 e s.m.i. e dalle Linee Guida ANAC in materia di trasparenza	Dirigenti, Responsabili degli Uffici/Strutture di Ateneo	31/12/2028	Attività di pubblicazione permanente	Sì
3. Aggiornamento del PAT relativo alla pubblicazione del flusso dei processi mappati	RPCT	31/12/2028	Pubblicazione/ mancata pubblicazione	Sì
4. Monitoraggio degli obblighi di trasparenza	RPCT, Ufficio di Supporto al RPCT, OIV	31/12/2028	Si/NO	SI
5. Adeguamenti normativi indifferibili (eventuali)	RPCT e tutte le strutture coinvolte	31/12/2028	Adozione/non adozione	Sì

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Organizzazione

Parte generale

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è articolata “*a rete di sedi universitarie*”: Modena e Reggio Emilia, a cui dal 2018 si è aggiunta la sede decentrata di Mantova (e una sede didattica anche a Carpi, in provincia di Modena, a partire dall'a.a. 2023/24).

L'Ateneo è articolato in [Dipartimenti e Scuole](#)⁴, [Centri \(di ricerca e di servizio\)](#) e [Amministrazione centrale](#).

I tredici **Dipartimenti** sviluppano le attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica, della ricerca (riformati dalla L. 240/2010) e della terza missione.

Le due **Scuole** sono strutture di coordinamento delle attività didattiche; in particolare, la Facoltà di Medicina e Chirurgia è la struttura universitaria di riferimento per quanto riguarda i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e la Scuola di Ingegneria coordina le attività didattiche dei Dipartimenti di Ingegneria “Enzo Ferrari”, Scienze Fisiche, Informatiche e Matematiche e Scienze e Metodi dell'Ingegneria.

I **Centri di Ricerca interdipartimentali e di Dipartimento** hanno vocazione specifica legata alla ricerca e terza missione a servizio degli utenti istituzionali e della cittadinanza.

I **Centri di servizio di Ateneo**⁵ erogano servizi a supporto dell'attività didattica e di ricerca dell'Ateneo.

Un ruolo rilevante è assunto dall'attività assistenziale, erogata in convenzione con l'**Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena, l'Azienda sanitaria di Reggio Emilia e l'Ospedale di Sassuolo**, con il coinvolgimento di oltre un centinaio di unità di personale docente e ricercatore convenzionato ed un importante impatto sul sistema economico-sociale del territorio.

La struttura amministrativa è articolata in otto Direzioni e cinque Unità di Staff.

Il 1° gennaio 2026 è iniziato l'incarico del **nuovo Direttore Generale**, dott. Enrico Periti.

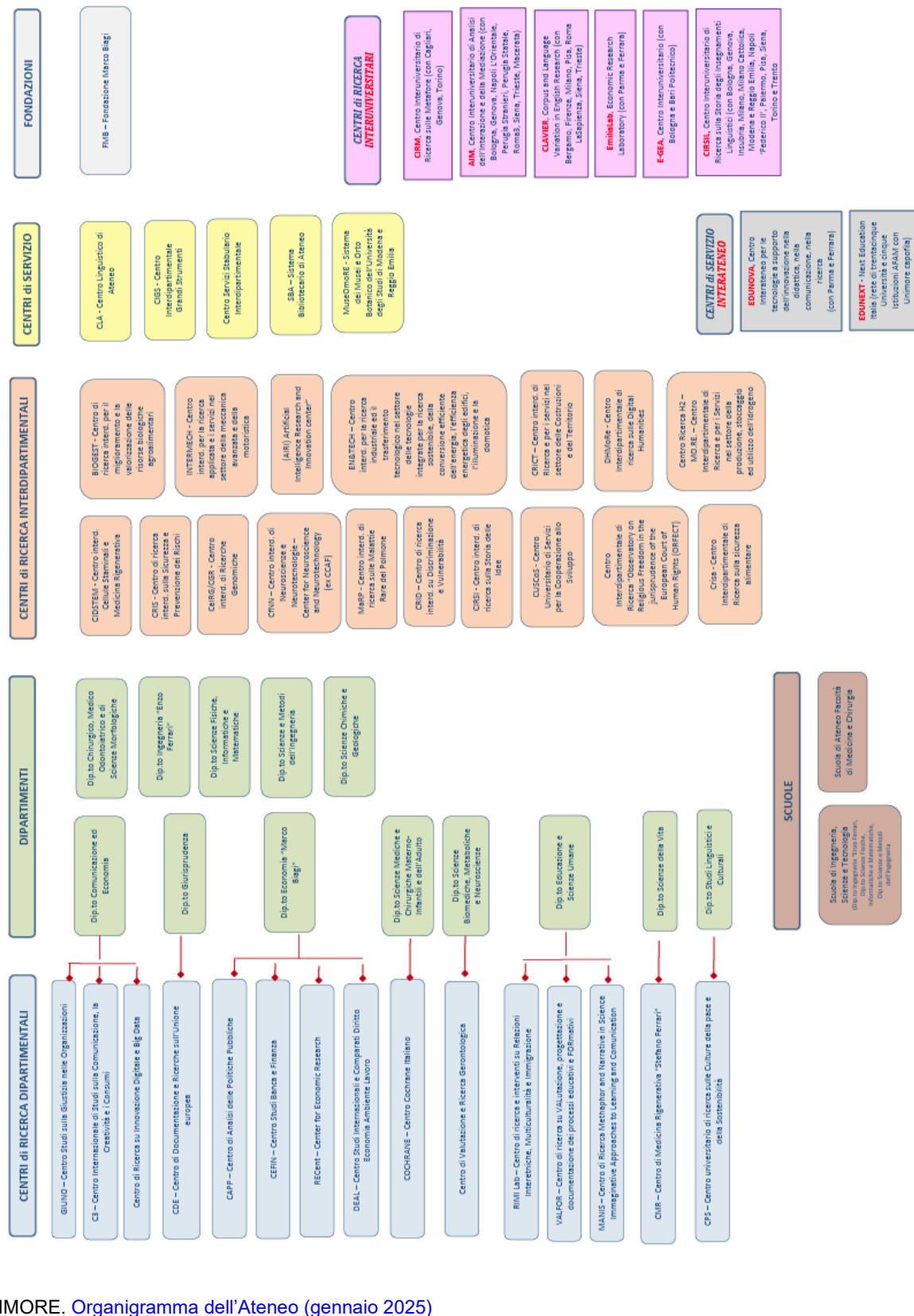
Gli organigrammi pubblicati in [Amministrazione Trasparente](#) illustrano l'articolazione dell'Ateneo.

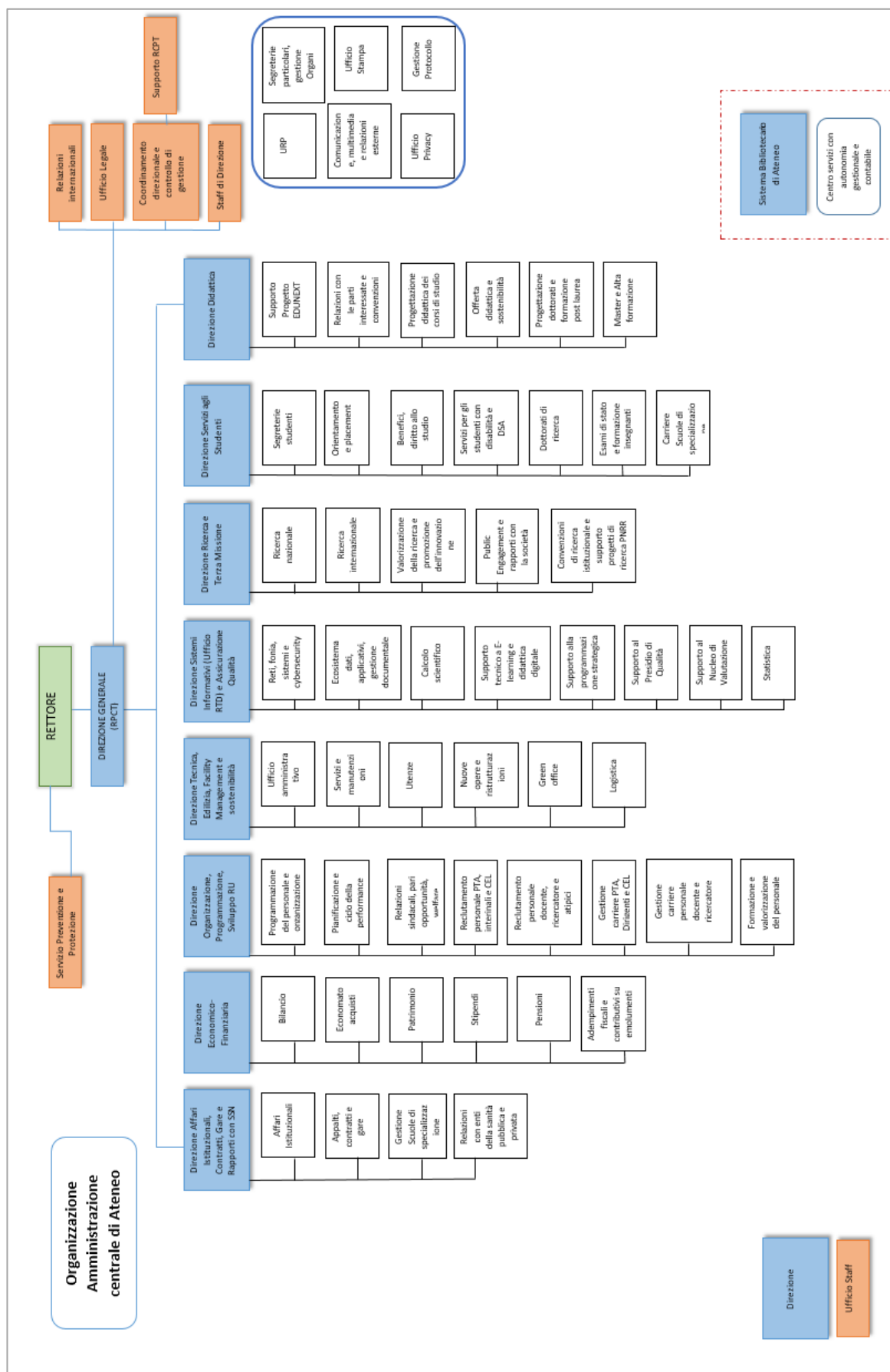
Nelle figure seguenti sono riportati gli organigrammi recenti di:

- Dipartimenti, Centri e Fondazioni (gennaio 2025)
- Amministrazione centrale (maggio 2025)

⁴ Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria

⁵ Centro di servizi Stabulario Interdipartimentale, Centro di servizio Sistema Bibliotecario di Ateneo SBA, Centro interdipartimentale Grandi Strumenti CIGS, Centro Linguistico di Ateneo CLA) e il Sistema dei Musei e Orto Botanico dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia – MuseOmoRE





UNIMORE. Organigramma dell'Amministrazione centrale (luglio 2025)

Parte funzionale

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha ribadito la necessità di implementare **delle Linee Generali di Organizzazione**, con interventi volti a consolidare l'assetto amministrativo e a rafforzare la coerenza tra struttura, processi e obiettivi strategici.

Tale percorso, prorogato al 2026, è orientato anche alla revisione degli incarichi e delle funzioni, con l'intento di uniformarli alle disposizioni previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL). L'adeguamento dovrà garantire sia nell'allineamento al nuovo sistema di classificazione del personale, sia la conformità ai requisiti strutturali e contenutistici stabiliti dal CCNL per l'attribuzione degli incarichi.

L'intervento è finalizzato ad assicurare coerenza normativa, trasparenza gestionale e una corretta attribuzione delle responsabilità, in conformità alle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Le responsabilità e le posizioni organizzative e professionali saranno oggetto di uno specifico **obiettivo previsto per il 2026**, volto alla **revisione del sistema di graduazione delle posizioni organizzative**.

Connesso al tema delle competenze del personale, nel 2026 è prevista la prosecuzione delle attività che la Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo RU ha avviato nel 2025 nell'ambito del [Progetto Riva \(Risorse Umane per il Valore Pubblico\)](#), progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica, realizzato da FormezPA, con la collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Invitalia, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In particolare, la sperimentazione terminata a fine 2025 ha consentito di approfondire il modello di competenze messo a punto dal Progetto e gli strumenti a disposizione (Toolkit Minerva), lavorando successivamente su un campione di unità di PTA su cui testare il raccordo tra i profili professionali presenti e quelli definiti dalla banca dati RIVA.

Le prospettive di sviluppo per il **2026** potrebbe includere un progetto esteso di **mappatura dei profili di ruolo** di tutto l'Ateneo e la successiva sperimentazione del modello RiVA per la programmazione triennale dei fabbisogni del personale.

L'attività potrebbe risultare utile per l'attuazione del piano dei reclutamenti futuro, promuovere l'attrattività di UNIMORE attraverso l'avvio di bandi di selezione con profili mirati e lo sviluppo delle iniziative per l'inclusione. La mappatura dei profili ruolo e delle competenze, infatti, consentirà la realizzazione delle **“job description” dei profili professionali dell'Ateneo**, che costituiranno uno **strumento operativo a supporto dell'Amministrazione**, in particolare per i processi di riorganizzazione dei Dipartimenti e dell'Amministrazione Centrale.

In coerenza con il modello di gestione delle risorse umane orientato alle competenze, l'Ateneo intende avviare un percorso di **ricognizione e valorizzazione dei profili** professionali afferenti ai servizi di laboratorio, con l'obiettivo di individuare fabbisogni formativi comuni e trasversali al personale tecnico che opera nei laboratori dei diversi Dipartimenti.

L'analisi sarà condotta in raccordo con i **Responsabili della Gestione Tecnica dei Dipartimenti**, al fine di ricostruire le principali attività svolte nei contesti laboratoristici e di individuare ambiti di competenza condivisi, pur nella diversità delle discipline e delle strumentazioni utilizzate.

Tale lavoro consentirà di definire **percorsi formativi di interesse comune**, rispondenti alle esigenze specifiche del personale di laboratorio e funzionali al miglioramento della qualità, della sicurezza e dell'efficienza delle attività svolte.

Nel corso di questa fase saranno individuati:

- i percorsi formativi prioritari per il personale di laboratorio;

- le strategie di individuazione della docenza, valorizzando sia competenze interne all'Ateneo sia contributi esterni qualificati;
- specifici portafogli formativi abilitanti, finalizzati allo svolgimento di mansioni particolari e all'utilizzo di strumentazioni complesse.

La conclusione della programmazione PNRR comporterà una riflessione sulla possibile evoluzione dell'**Unità Centrale di Coordinamento PNRR**, istituita con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 432 del 2022 per garantire un adeguato supporto alla gestione amministrativa e al monitoraggio dei progetti, considerata la complessità gestionale, la rilevanza in termini di budget e le tempistiche stringenti.

Le competenze acquisite e la professionalità maturata dal personale sono un patrimonio che potrebbe essere stabilizzato su alcune funzioni della struttura, in particolare quelle relative al presidio degli acquisti, divenuto ormai un ambito strutturale a supporto dei processi di approvvigionamento ordinario dell'Ateneo.

Parallelamente, nel corso del 2026 saranno avviate le necessarie valutazioni riguardanti la **copertura delle Direzioni Didattica** (aggiornata in termini di articolazione degli uffici a seguito della **centralizzazione delle funzioni di gestione dei Master e dei Corsi di perfezionamento** – Delibere del CdA del 25 luglio 2025, n. 244 e 251) e **Direzione Ricerca e Terza Missione**, nel rispetto del piano dei fabbisogni del personale e delle disponibilità assunzionali 2026-2028.

Nel complesso, queste misure confermano l'impegno dell'Ateneo nel consolidare un modello organizzativo orientato alla qualità, alla valorizzazione delle persone e alla sostenibilità dei processi amministrativi.

Piano spostamenti casa-lavoro

Nel 2026 l'Ateneo intende proseguire e rafforzare il proprio impegno sulla mobilità sostenibile, utilizzando 85.352 euro derivanti dalle economie accumulate negli anni precedenti. Queste risorse serviranno a realizzare una serie di interventi mirati, organizzati in obiettivi prioritari.

- ✓ Il primo riguarda il **mantenimento delle agevolazioni per il trasporto pubblico** dedicate al personale tecnico-amministrativo. L'aumento della domanda registrato nel 2024 rende necessario un confronto con Seta S.p.A. per verificare la possibilità di conservare o migliorare le condizioni attuali, utilizzando il budget già previsto per il 2025.
- ✓ Parallelamente, l'Ateneo **aggiognerà i dati sugli spostamenti degli studenti** analizzando i risultati del questionario somministrato in primavera. Questo permetterà di confrontare le nuove informazioni con quelle dell'anno precedente e di individuare eventuali nuove misure per favorire la mobilità sostenibile. Un lavoro analogo sarà svolto anche per il personale, attraverso l'analisi del questionario distribuito a fine 2025, basato per la prima volta sul modello RUS, così da consentire confronti con altri atenei simili.
- ✓ Anche nel **2026 verranno mantenute le modalità di lavoro agile e telelavoro**, che negli anni hanno contribuito a ridurre gli spostamenti e le emissioni. La normativa interna sarà aggiornata in base alle eventuali nuove indicazioni della governance.
- ✓ Un capitolo importante riguarda la promozione della **mobilità elettrica**, con particolare attenzione al *bike sharing*. A questo scopo sarà istituito un gruppo di lavoro coordinato dalla Delegata alla sostenibilità ambientale, incaricato di analizzare i bisogni reali della comunità

universitaria tramite un questionario dedicato e di elaborare un documento programmatico che definisca strategie, azioni e valutazioni di fattibilità.

- ✓ L'Ateneo valuterà inoltre la possibilità di introdurre un **progetto “Bike to Work” per il personale TAB delle sedi di Modena**, sulla scia dell'esperienza già avviata a Reggio Emilia. L'iniziativa richiederà l'acquisto di un'applicazione dedicata, con un costo stimato di circa 5.000 euro.
- ✓ UNIMORE continuerà poi a investire nella **comunicazione e nella sensibilizzazione**, partecipando a eventi nazionali e internazionali come il Festival dello Sviluppo Sostenibile e la Settimana Europea della Mobilità. Queste occasioni permettono di diffondere la cultura della sostenibilità e di informare la comunità accademica sulle iniziative in corso.
- ✓ Infine, l'Ateneo **proseguirà la propria partecipazione attiva alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)**, contribuendo alle attività del gruppo di lavoro sulla mobilità e beneficiando del confronto con gli altri atenei italiani. L'adozione del questionario RUS nel 2025 rappresenta un passo importante in questa direzione, poiché consente di confrontare i dati sulla mobilità casa-lavoro con quelli delle altre università aderenti.

ALLEGATO N.3 Piano spostamenti casa-lavoro, anno 2025
--

3.2 Lavoro agile

Parte generale

L'Amministrazione dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia ha avviato già a partire dal 2018 un percorso di progressiva introduzione e regolamentazione delle modalità di lavoro flessibile, attraverso specifici accordi negoziali, evolvendosi negli anni successivi in un utilizzo strutturato del lavoro agile e del telelavoro.

Tale impegno si inserisce in un processo continuo di innovazione organizzativa, finalizzato ad adeguare i modelli di lavoro alle esigenze dell'Ateneo, delle persone e dei servizi, accompagnando la transizione verso assetti più moderni, sostenibili e orientati ai risultati. Nel tempo, queste modalità hanno superato la logica emergenziale e temporanea sperimentata durante la fase pandemica, per consolidarsi come componenti ordinarie e integrate dell'organizzazione del lavoro, all'interno di un quadro regolatorio stabile e coerente con le strategie di Ateneo.

Nel 2024, con la sottoscrizione del “Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e Ricerca - periodo 2019-2021” (firmato il 18.01.2024), il lavoro a distanza si è consolidato come una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro previamente individuati dalle amministrazioni e non più come istituto da utilizzare a discrezione in caso di bisogno o in casi eccezionali. Il Titolo III “Lavoro a distanza” del nuovo contratto nazionale di lavoro, indica come modalità di lavoro ordinario sia il **Lavoro Agile** (Capo 1, artt. 11, 12, 13, 14, 15) che il **Lavoro da Remoto** (Capo 2, art. 16).

L'accordo, cui si rimanda integralmente, **è stato prorogato anche per il 2026**, dovuta anche alla concomitante transizione di governance, e non ha subito revisioni in quanto non sono mutate le condizioni originarie, tali da giustificare modificazioni.

I riferimenti normativi in materia sono numerosi, ma il punto di consolidamento è stato raggiunto con la sottoscrizione del *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e Ricerca – periodo 2019-2021* (firmato il 18 gennaio 2024). Tra le principali fonti di riferimento si ricordano:

- Legge 124/2015, art. 14
- Legge 81/2017, artt. 18-23
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017
- Legge 87/2020
- Legge 17/2020
- Decreto “Dadone” del 2020
- *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico* (marzo 2021)
- Decreto-Legge 56/2021
- Decreto dell'8 ottobre 2021
- Legge 19 maggio 2022, n. 52
- Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche 30 novembre 2021
- Direttiva 29 dicembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione

L'Ateneo ha individuato due principi fondamentali che guidano **l'organizzazione del lavoro agile**:

1. **Flessibilità spaziale**: il lavoro può essere svolto alternando i locali dell'Ateneo ad altri luoghi, senza la necessità di una postazione esterna fissa. Questa modalità richiede comunque il

rispetto delle condizioni di sicurezza sul lavoro, l'adeguatezza delle dotazioni informatiche e la tutela della riservatezza delle informazioni.

2. **Flessibilità oraria:** l'organizzazione dell'orario è autonoma e flessibile, nel rispetto dei limiti normativi e contrattuali, garantendo al contempo la copertura delle fasce orarie di contattabilità.

Linee guide annuali chiariscono i criteri e le attività non compatibili con il lavoro a distanza (non remotizzabili).

Per il 2025, in attuazione del nuovo CCNL di comparto che disciplina il lavoro a distanza nelle forme del lavoro agile e del lavoro da remoto, l'Amministrazione, in coerenza con le previsioni contrattuali, ha confermato la possibilità di attivare **contratti individuali di lavoro agile per l'intero anno** (sono stati attivati 451 contratti).

Inoltre, tramite apposito bando, sono state rese disponibili **cinquanta postazioni di lavoro da remoto**, assegnate sulla base di una graduatoria che considera situazioni personali di particolare gravità, la presenza di figli minori, la distanza dal luogo di lavoro.

Il principio della prevalenza della prestazione lavorativa in presenza è assicurato attraverso un limite massimo di 8 giorni mensili di lavoro agile. Per il personale a tempo pieno è inoltre prevista, nella settimana di riferimento, almeno una giornata di servizio in presenza coincidente con l'orario che include il rientro pomeridiano.

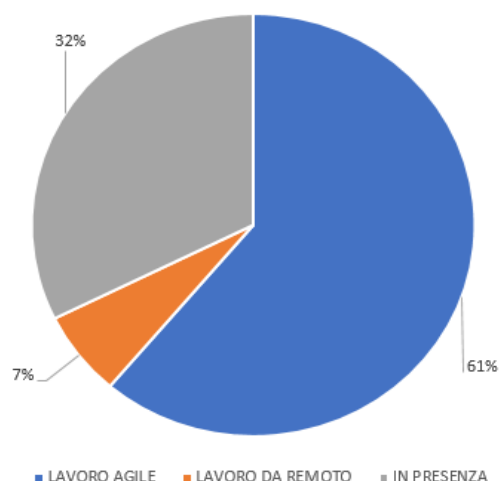
Per quanto riguarda il **lavoro da remoto**, il numero di giornate non può superare il 90% né essere inferiore a un quarto del totale delle giornate lavorative dovute nell'anno o nel mese di riferimento. Qualora l'attività da remoto sia organizzata su base settimanale, il progetto deve comunque prevedere almeno un rientro in presenza per ogni settimana.

Consistenza del personale in lavoro agile (2025)

Nel 2025 il **68%** del personale tecnico-amministrativo ha utilizzato il lavoro agile o il telelavoro, registrando un **aumento del 3%** rispetto al 2024.

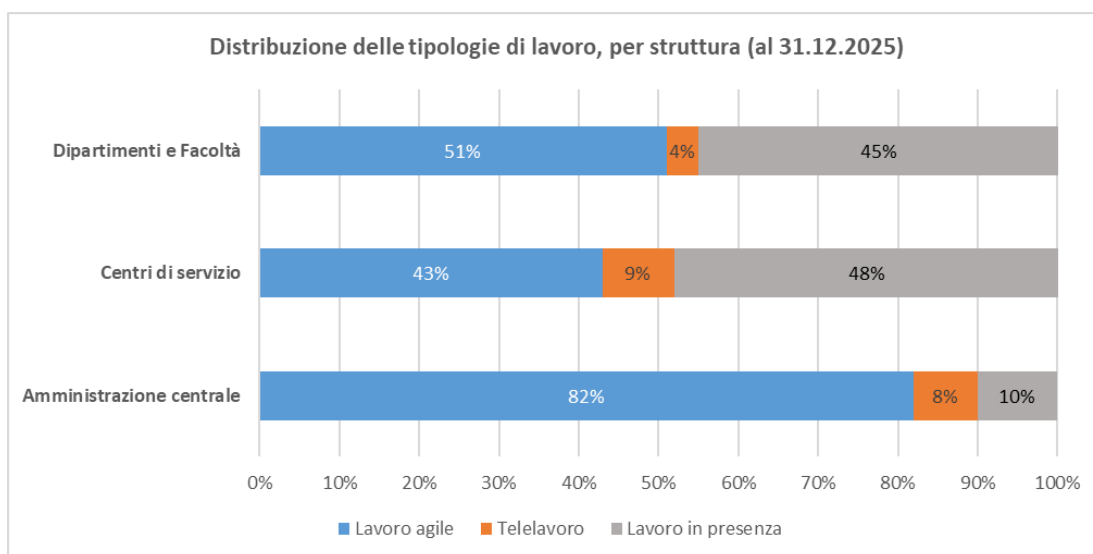
Tra le strutture dell'Ateneo, le Direzioni dell'Amministrazione centrale mostrano una maggiore diffusione del lavoro agile. Questo dato è legato alla più ampia presenza, in tali strutture, di personale impegnato in **attività compatibili con il lavoro a distanza**, a differenza dei Dipartimenti e dei Centri, dove operano prevalentemente figure tecniche e socio-sanitarie con **mansioni che richiedono la presenza**.

Distribuzione delle tipologie di contratto nell'Ateneo (al 31.12.2025)

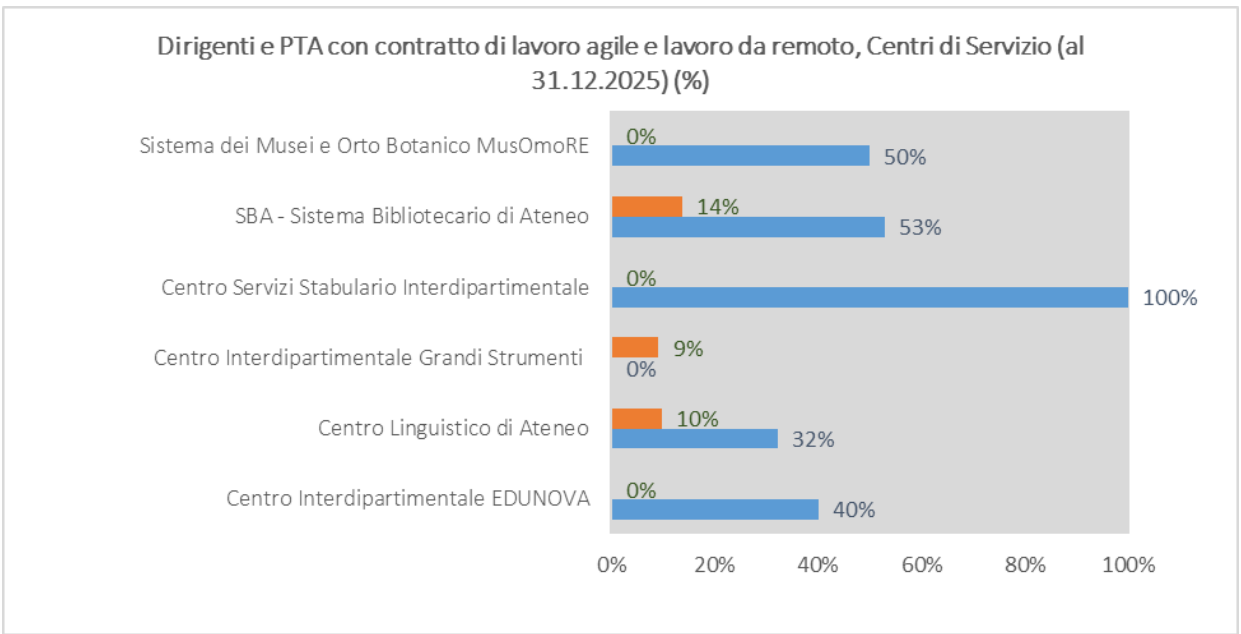
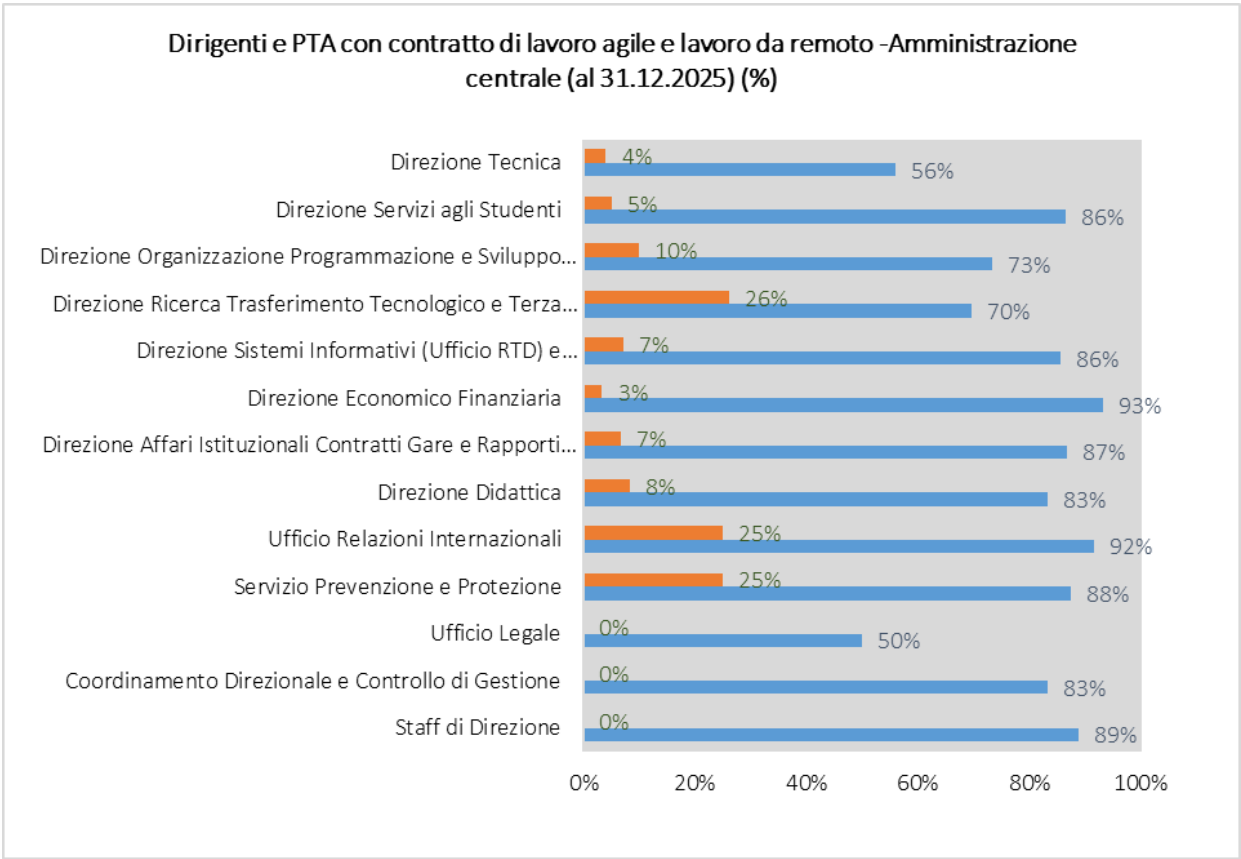


Struttura	PTA in servizio	PTA con contratto di lavoro agile	%	PTA con contratto di telelavoro	%
Amministrazione centrale	282	230	82%	24	8%
Centri di servizio	120	51	43%	11	9%
Dipartimenti e Facoltà	335	170	51%	13	4%
Totale	737	451	61%	48	7%

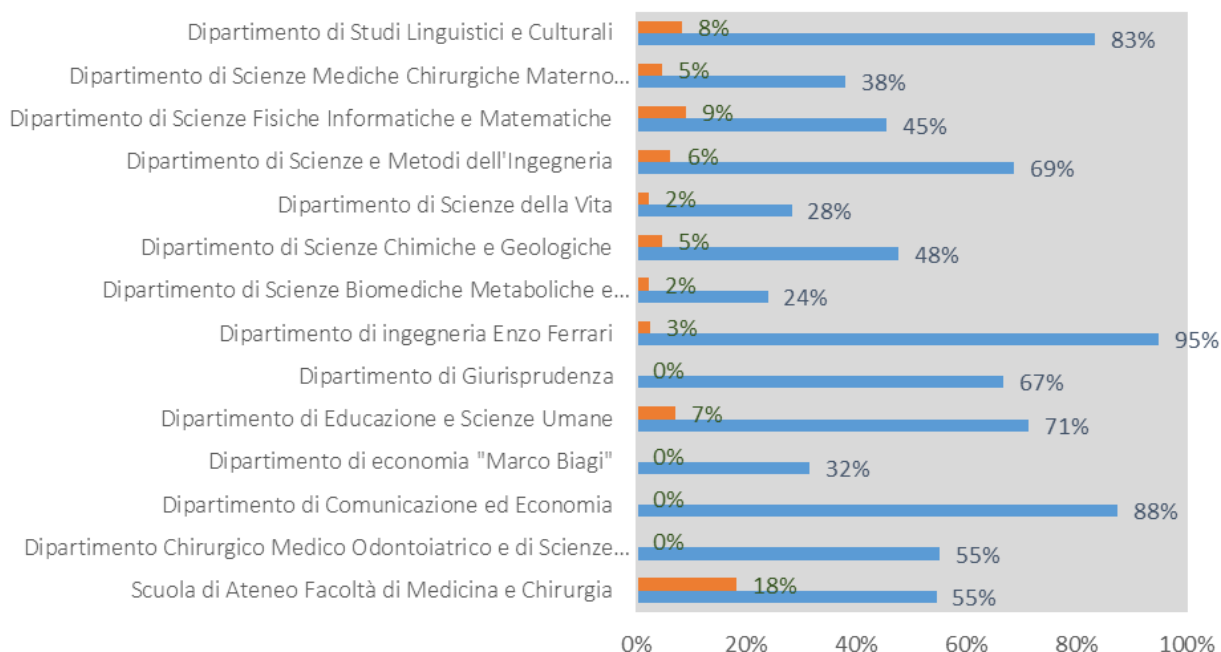
Distribuzione delle tipologie di lavoro, per struttura (al 31.12.2025)



La fotografia per singola struttura è la seguente (in blu le percentuali di personale in lavoro agile, in arancione i contratti di lavoro da remoto)



Dirigenti e PTA con contratto di lavoro agile e lavoro da remoto, Dipartimenti (al 31.12.2025) (%)



La soddisfazione del personale verso il lavoro agile in Ateneo

Le indagini sul benessere organizzativo realizzate in Ateneo attraverso i questionari del progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano consentono di monitorare ogni anno le percezioni del personale tecnico-amministrativo rispetto al lavoro agile. A partire dal 2022, i risultati mostrano valutazioni complessivamente positive.

Come evidenziato nel grafico seguente, gli ultimi dati disponibili (raccolti nel 2025 e riferiti al 2024) confermano un giudizio favorevole su tutte le dimensioni del lavoro agile in UNIMORE. Il punteggio più alto riguarda la convinzione che il lavoro agile possa diventare una modalità consolidata in Ateneo (5,2), un valore leggermente inferiore rispetto all'anno precedente ma comunque superiore alla media dei grandi Atenei (5,0).

Gli altri indicatori risultano sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente.

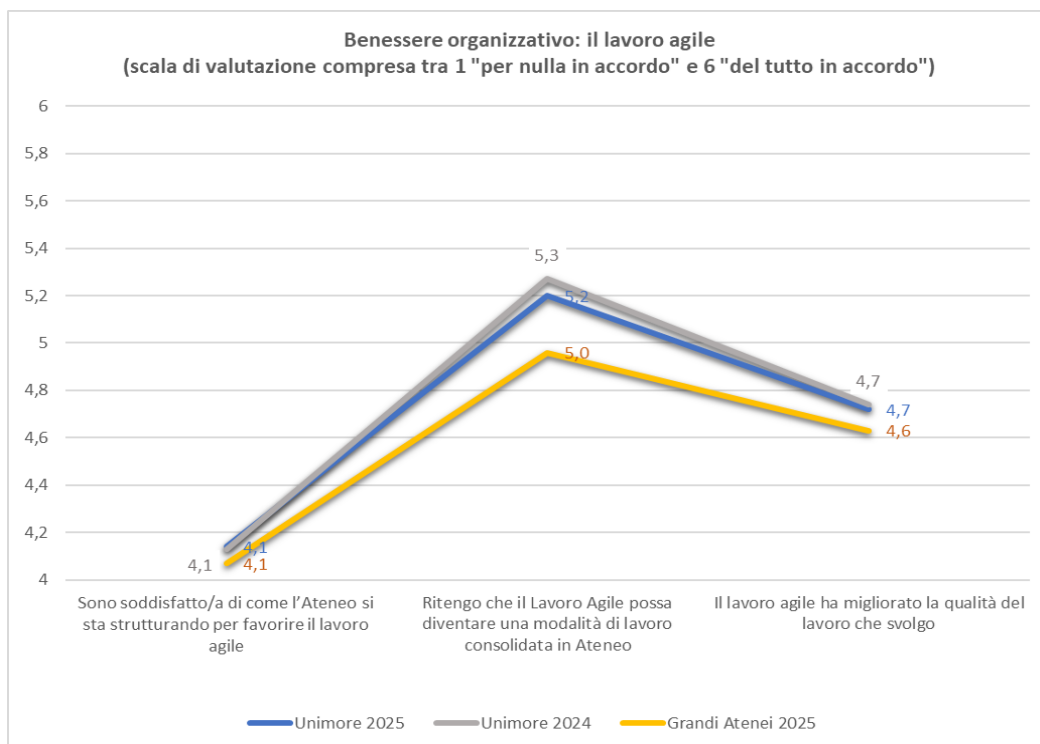


Grafico: i punteggi sulle domande relative al lavoro agile. Fonte: indagine Benessere Organizzativo (2024 e 2025)

Parte funzionale

Per il **2026** l'Ateneo ha deciso di **proseguire** nel percorso di consolidamento del lavoro agile e del telelavoro.

Questa scelta   strettamente connessa agli impatti attesi su benessere del personale, qualit  dei servizi e obiettivi di Valore Pubblico di UNIMORE.

Le modalit  di lavoro flessibile, infatti, favoriscono un migliore equilibrio tra vita professionale e personale e, allo stesso tempo, spingono verso un'organizzazione orientata al lavoro per obiettivi. Nel tempo, il rapporto tra performance e lavoro a distanza si sta rivelando sempre pi  integrato, andando oltre la semplice definizione di obiettivi specifici o la traduzione delle attivit  da remoto in risultati misurabili.

La sfida principale per il prossimo futuro consister  nel **rafforzare l'impianto esistente, promuovendo un'organizzazione intrinsecamente orientata agli obiettivi**, in cui responsabili (Direttori, Dirigenti, Responsabili di Unit  in Staff, etc.) e collaboratori mantengano un dialogo costante sulle attivit  svolte e da svolgere, favorendo una maggiore responsabilizzazione del personale e contribuendo a consolidare un clima di fiducia reciproca. Per questo   fondamentale rafforzare le competenze di leadership e project management dei responsabili (dettagli alla sottosezione 3.3.2 Formazione del personale).

Per l'anno **2026** l'Amministrazione intende riattivare e riproporre l'indagine sul benessere organizzativo avente al suo interno una sezione specifica relativa all'istituto del lavoro a distanza. I risultati di questa attivit  permetteranno di evidenziare gli aspetti su cui l'amministrazione dovr  indirizzare i propri sforzi nel tentativo di perseguire un continuo miglioramento del clima lavorativo. In tale contesto sar  di fondamentale importanza comprendere il grado di soddisfazione del

personale relativamente a questo istituto e le eventuali criticità sorte nella gestione organizzativa delle strutture da parte dei responsabili, ai fini di un eventuale aggiornamento della regolamentazione vigente

Nel 2026, inoltre, si valuterà l'applicabilità della **gestione digitalizzata dell'intero processo** di stipula degli accordi individuali di lavoro agile e della compilazione della relativa domanda (attualmente gestiti in modo centralizzato dall'Ufficio dedicato), con effetti positivi sull'efficienza ed efficacia all'azione amministrativa.

Diverse azioni previste nel **PAP 2026** sono incentrate sul lavoro agile e da remoto (si veda SEZIONE 3.4 del documento e **ALLEGATO 5**).

3.3.1 Fabbisogno del personale

Parte generale

STRATEGIE DI COPERTURA DEL PERSONALE DIRIGENTE, TECNICO-AMMINISTRATIVO, CEL E TECNOLOGI DI RICERCA

Analisi di contesto generale Personale Docente, Ricercatore, Ptab

Il nuovo Piano triennale di programmazione del reclutamento del personale docente e personale tecnico amministrativo e bibliotecario, si inserisce in una fase di transizione, come in premessa per tutto il PIAO 2026-2028, e in generale di ridefinizione del sistema universitario, caratterizzata da cambiamenti normativi e strutturali.

Tra gli elementi di contesto che definiscono pur sempre l'attuale scenario si evidenziano:

- la conclusione dei principali piani di finanziamento straordinari, che negli anni recenti avevano sostenuto in modo significativo l'espansione della ricerca e del reclutamento: le risorse straordinarie per il 2025 e 2026 (piani C e D previsti dal DM 445/2022) sono state destinate al cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale;
- la fine del PNRR che ha portato a reclutamenti straordinari di RTDA e all'aumento del numero di assegni di ricerca e di borse di dottorato
- l'entrata ormai a regime della nuova figura del Ricercatore in Tenure-Track (RTT), introdotta dalla Legge 79/2022, e il progressivo superamento della figura del Ricercatore a Tempo Determinato di tipo A
- la necessità di gestire in modo efficace e garantire la continuità delle attività di ricerca e didattica, pianificando in modo coordinato l'ingresso delle nuove figure accademiche e il proseguimento dei progetti in corso
- la revisione complessiva del pre-ruolo universitario, con l'introduzione delle nuove figure a tempo determinato delle figure dei contratti di ricerca, degli incarichi post-doc e degli incarichi di ricerca (art. 22, 22bis e 22 ter della Legge 240/2010) e della gestione degli stessi in termini di incidenza sui costi del personale. Si dovrà monitorare il rispetto dei limiti previsti dagli artt. 22-bis e 22-ter della Legge 240/2010 per l'attivazione dei contratti, autorizzando l'avvio delle procedure di reclutamento per le posizioni che incidono sulla spesa soggetta a monitoraggio
- la conclusione dei progetti finanziati nell'ambito del PNRR che porta con sé un impatto significativo sull'assetto dell'organico dell'Istituto, determinando una progressiva riduzione delle esigenze di personale a tempo determinato impiegato nelle attività progettuali e richiedendo, contestualmente, una rivalutazione dell'organico in funzione delle competenze da mantenere e consolidare. Tale fase di transizione comporterà la necessità di ridefinire i profili professionali strategici da preservare a supporto delle attività ordinarie e delle nuove linee di intervento, al fine di garantire continuità operativa, salvaguardia delle competenze acquisite e un utilizzo efficiente delle risorse umane nel medio periodo.

Il Piano di reclutamento 2026-2028 si pone l'obiettivo di assicurare la qualità dei servizi tecnico-amministrativi potenziati durante i precedenti piani di programmazione, attraverso l'acquisizione di competenze e profili professionali in linea con le esigenze strategiche e con attenzione alle politiche di valorizzazione del personale, finalizzate a supportare lo sviluppo di carriera, le progressioni verticali e la stabilizzazione del personale. Lo sviluppo della struttura tecnico-amministrativa si baserà sull'equilibrio tra azioni di sviluppo professionale del personale, azioni di sviluppo economico

e azioni volte a creare un clima di benessere organizzativo favorevole. Esso sarà altresì oggetto di Informazione alle Parti sindacali come da CCNL 2022-2024 di comparto, art.5. Il 2026 vede inoltre il consolidamento degli interventi per il benessere organizzativo, la formazione continua, il rafforzamento della comunicazione interna e la conciliazione vita-lavoro, in linea con la normativa vigente. Nel complesso, la programmazione 2026 conferma un'impostazione solida e sostenibile, fondata sull'analisi dei fabbisogni, sulla coerenza con gli strumenti di pianificazione strategica, sulla sostenibilità degli organici e su una visione integrata delle politiche del personale. Essa assicura un modello amministrativo moderno, competente e stabile, in grado di sostenere efficacemente le missioni istituzionali e di rispondere alle sfide emergenti del sistema universitario.

Le risorse per la programmazione vengono messe a disposizione in sede di approvazione del Bilancio unico di Ateneo sulla base di una quantificazione che prescinde dagli effettivi punti organico a disposizione dell'Ateneo, ma che valuta il fatto che vengano stanziati risorse le quali, ove tutte utilizzate, non comportino la violazione del limite dell'80% in materia di indicatore delle spese di personale ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 49/2012.

Parte funzionale

3.3.1.1 Piano programmazione PTA e CEL

I piani triennali di fabbisogno per il personale docente e tecnico amministrativo sono redatti, sulla base delle strategie di Ateneo relative al reclutamento del personale assunte dagli Organi di Governo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione - CdA), in coerenza con le facoltà assunzionali annualmente assegnate dal MUR (per l'ultimo sessennio D.M. 873/2018, D.M. 742/2019, D.M. 441/2020, D.M. 1096/2021, D.M. 1106/2022, D.M. 1560/2023 e, per quanto riguarda i piani straordinari, il D.M. 445/2022 795/2023) e compatibilmente con i vincoli di bilancio.

L'Ateneo di norma ripartisce le facoltà assunzionali tra personale tecnico amministrativo e personale docente e ricercatore in base alle cessazioni intercorse, anche se è facoltà del CdA prevedere ripartizioni differenti. Per garantire flessibilità nella pianificazione delle assunzioni e sostenibilità finanziaria nel tempo, ogni Ateneo riceve un budget annuale calcolato in termini di **Punti Organico Ministeriali (d'ora in avanti P.O.)**. Il costo medio nazionale di un professore di prima fascia (1 P.O.) è attualmente pari a € 123.517,59 e funge da parametro per determinare il costo delle altre qualifiche. I punti organico sono assegnati annualmente dal MUR in base a indicatori finanziari (D.Lgs. 49/2012).

Le recenti disposizioni introdotte dalla Legge di Bilancio 2025 e dal Decreto "Milleproroghe" hanno apportato modifiche sostanziali.

Tra queste:

- Il turnover per le università è stato ridotto al 75% per il 2025 (ad eccezione dei ricercatori), per poi tornare al 100% a partire dal 2026 (**vedi punto 3.3.1.2**).
- I **Punti Organico** del 2025 non sono ancora stati *finalizzati* al momento della redazione della presente sezione.

Alla data attuale quindi in sintesi, si prospettano in linea teorica sul **SOLO** turnover per gli anni 2026 e 2027, a cui andranno sommati eventuali ulteriori "cessati" (oltre a pensionamenti, anche i decessi e dimissioni) ed i "trasferiti" (soggetti che al 31.12. di ciascun anno risultano in servizio in un ateneo diverso da quello in cui erano al 31.12. dell'anno precedente):

BUDGET punti organico PTA	P.O.2023 (cessazioni 2022)	P.O. 2024 (cessazioni 2023)	P.O. 2025 (da cessazioni 2024)	P.O. TEORICI 2026 (da cessazioni 2025)
				Anno 2027
MUR	7,6	3,55	9,35	5,75
QUOTA PTA	5,32	2,485	-----	-----

Il presente documento tiene quindi conto, in base alle passate deliberazioni del CdA 2023-2025, e della Deliberazione del 23.12.2025 per l'approvazione del Bilancio di Previsione 2026, avente ad oggetto *la copertura a bilancio del fabbisogno del PTA, con cui* è stata disposta, per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, una programmazione e una previsione di costo pari, complessivamente, a BP 2026:

[..] oltre al personale che si stima in servizio nel 2026 al netto delle mensilità relative a quello che cesserà nel corso del 2026, anche il costo annuo del valore del punto organico per assunzioni relative a procedure concorsuali e scorrimenti di graduatorie per

- *un massimo n. 2,75 punti organico (di iniziali 5,89 tot) su programmazione PTA fino al 2022,*
- *di 1,25 punti organico (di iniziali tot 8,3) da piano straordinario 795/2023*
- *e di 2,95 punti organico (di iniziali totali 5,3 punti organico relativi al piano ordinario D.M. 1560/2023, declinati nel PIAO 2025.*

La previsione comprende inoltre 2,48 punti organico in ragione di 4/12 (prese di servizio a partire da settembre 2026) relative al D.M. 26/2025.

Tale provvedimento dà atto dei **punti organico residui** derivanti dalle programmazioni **2019-2022**, liberi e utilizzabili secondo la procedura PROPER, come risultanti alla data del **31 dicembre 2023**, al netto:

- dei punti organico resisi necessari per le assunzioni effettuate negli anni **2024 e 2025** (fino al 31.12 2025);
- dei punti organico **già impegnati** per procedure assunzionali in corso di svolgimento, per quelle già approvate dal Consiglio di Amministrazione e per quelle in fase di definizione, finalizzate al completamento delle esigenze dei piani assunzionali progressi.

Dal 2026 entrerà a pieno regime un simulatore di limite di spesa (*What-IF*), a supporto della governance. Successivamente, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione nel corso del 2026, sarà condivisa una ricognizione e conferma dell'assetto complessivo dei punti organico disponibili e impegnati, tenuto conto delle assunzioni nel frattempo perfezionate e dello stato di avanzamento delle procedure autorizzate, confermando il quadro programmatorio di riferimento ai fini delle ulteriori determinazioni.

Il Piano Assunzionale viene attuato mediante le procedure più idonee previste dalla legge e dal CCNL di Comparto, su indicazione del Direttore Generale, tra cui principalmente:

- concorso pubblico per il reclutamento di PTA a tempo indeterminato e determinato;
- procedure di mobilità esterna ex art. 30 del D.Lgs. 165/2001;
- procedure per la stabilizzazione del personale precario;
- progressioni economiche verticali (PEV);
- procedure di mobilità compensativa per interscambio.

La programmazione delle risorse umane per il 2026 si inserisce in un quadro di rafforzamento strutturale dell'azione amministrativa, guidato dal principio secondo cui la qualità dei servizi

universitari è strettamente correlata alla qualità, stabilità e adeguatezza del personale tecnico-amministrativo. Il fabbisogno sopra sintetizzato potrà quindi essere soddisfatto, come predetto, attraverso diverse modalità, tra cui mobilità interna o esterna, bandi di concorso pubblici o riservati, flessibilità organizzativa e attribuzione di incarichi di responsabilità

In coerenza con il Piano Strategico di Ateneo 2025–2031, la gestione delle risorse umane non viene interpretata come un mero adempimento procedurale, ma come leva strategica per garantire continuità, efficienza e capacità di innovazione nelle attività di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione e alla governance.

Nel corso del 2026 si progetterà un nuovo modello organizzativo, a valle di una analisi e di una revisione dei processi, il cui obiettivo è di consolidare e di affinare laddove sostenibile, il modello adottato, attraverso un aggiustamento dell'assetto organizzativo alla luce delle criticità emerse in fase di prima applicazione nonché lo sviluppo di nuove soluzioni in relazione alle emergenti opportunità offerte dalla transizione digitale. Sarà necessario, dunque, attuare in modo scientifico una mappatura e reingegnerizzazione dei processi, nonché una rilevazione delle competenze esistenti al fine di definire in modo puntuale i relativi fabbisogni.

Al fine di individuare il fabbisogno di Personale Tecnico-Amministrativo relativo al triennio 2026-2028, in modo integrato, con riferimento sia alle esigenze qualitative sia a quelle quantitative, il Direttore Generale ha avviato interlocuzioni con la Conferenza dei Direttori di Dipartimento e, in particolare, con i referenti apicali delle strutture amministrative (Dirigenti, Responsabili di Centri, ecc.). Tali incontri rappresentano un'occasione di confronto tra la Direzione e i responsabili delle strutture, i quali, nell'esporre il fabbisogno di personale, hanno avuto / avranno l'opportunità di sottoporre all'attenzione del vertice amministrativo non solo le esigenze in termini di risorse umane, ma anche criticità organizzative e formative, nonché progetti di sviluppo delle attività e dei servizi curati dalle rispettive strutture.

Le esigenze di personale saranno pertanto programmate anche in coerenza con i seguenti criteri, definiti dal Direttore Generale e condivisi con la governance:

- a) funzionalità al perseguimento delle Missioni di Mandato e degli Obiettivi Strategici;
- b) sostenibilità economico-finanziaria;
- c) necessità di introduzione di nuovi profili di competenza e/o di profili di interesse trasversale;
- d) copertura del turn-over, laddove permanga l'interesse per il profilo professionale cessato;
- e) potenziamento dell'organico, anche mediante personale a tempo determinato, per far fronte alle esigenze connesse alle progettualità e, ove presenti, ai relativi finanziamenti (es. PNRR, finanziamenti ministeriali, regionali e altri bandi competitivi).
- f) affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo, intesa come implementazione di soluzioni avanzate per la semplificazione amministrativa e integrazione strategica dell'Intelligenza Artificiale e di sistemi informatici innovativi nell'organizzazione di Ateneo;

Ulteriori filoni di intervento:

- ✓ sostegno alla transizione digitale e all'innovazione dei processi
- ✓ ottimizzazione e innovazione dei processi amministrativo-contabili: acquisizione di competenze specialistiche per incrementare l'efficienza, la trasparenza e la sostenibilità della gestione finanziaria dell'Ateneo e il supporto agli uffici che devono gestire le nuove procedure dal punto di vista giuridico-amministrativo per le nuove figure e modifiche introdotte dal CCNI di comparto e dalla L.240/2020.

- ✓ **Ruoli di Responsabilità:** garantire alle strutture la continuità operativa attraverso la sostituzione del personale con incarichi di responsabilità, sia in caso di avanzamenti di carriera interni che di cessazioni impreviste. L'obiettivo è assicurare una tempestiva copertura delle posizioni organizzative, mantenendo l'efficienza dei processi e valorizzando lo sviluppo professionale del personale in servizio. L'utilizzo delle risorse destinate alle progettualità sopra evidenziate avverrà con provvedimento del Direttore Generale, sentita la Rettrice.

Tempi determinati/Somministrazione

A completamento del quadro delle risorse utilizzate per la programmazione 2025–2027, si considerano le risorse dedicate ai contratti a tempo determinato del personale tecnico-amministrativo, comprendente i costi per il personale tecnico amministrativo a tempo determinato. Comprende i costi per le sostituzioni in corso d'anno per esigenze derivanti da lunghe maternità, lunghe malattie, e personale improvvisamente cessato, con un budget annuale complessivo a: € 1.835.465,00, di cui €275.385 per contratti a tempo determinato/contratti di lavoro interinale, sostituzioni in corso d'anno per esigenze lunghe maternità lunghe malattie e personale improvvisamente cessato. Le suddette figure potranno inoltre essere finanziate tramite fondi propri dei Dipartimenti e/o mediante finanziamenti esterni. Da un punto di vista gestionale, il piano sarà monitorato attentamente, quale strumento formale di verifica della spesa e di controllo dell'avanzamento delle singole operazioni di reclutamento.

3.3.1.2 Turn over degli Atenei – Legge n. 207/2024 – Art. 1, commi 825, 833, 834.

L'art. 1, co. 825, della l. 207/2024, ha previsto – come già richiamato nella nota prot. n. 4270 del 31 marzo 2025 – che il contingente assunzionale del sistema universitario per il 2026 sia calcolato prendendo in considerazione il valore corrispondente:

- al 100% dei punti organico derivanti dalle cessazioni 2025 dei professori e del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato;
- al 75% delle cessazioni 2025 dei ricercatori a tempo indeterminato e ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, della legge n. 240/2010, ivi compresi i ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b) secondo la previgente disciplina.

Per l'anno 2026 trovano applicazione, in ogni caso, le disposizioni di cui al dPCM 27 novembre 2024. In particolare, ai sensi dell'art. 3, ciascun Ateneo potrà “procedere all'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente”.

Ciascun Ateneo potrà, pertanto, disporre del 50% delle cessazioni complessive e il contingente assunzionale aggiuntivo rispetto al predetto 50% sarà determinato per ciascun Ateneo con il DM di attribuzione delle facoltà assunzionali sulla base dei criteri previsti dall'art. 3 dello stesso dPCM: per l'anno 2026, il contingente assunzionale aggiuntivo a disposizione dell'intero sistema universitario sarà pari al 50% del valore in punti organico delle cessazioni di professori e personale tecnico-amministrativo e al 25% delle cessazioni di ricercatori.

L'effettivo utilizzo di tali risorse nel 2026 sarà subordinato:

- alla disponibilità sul bilancio di previsione 2026 dell'Ateneo, secondo quanti di seguito rappresentato
- al limite del turnover introdotto dalla legge di bilancio dello Stato.

3.3.1.3 Collocamento mirato obbligatorio di personale appartenente alle categorie protette di cui alla L. 68/1999

Considerati gli obblighi, previsti dall'art. 3 della Legge 12 marzo 1999, n. 68, in base al quale i datori di lavoro pubblici e privati con più di 50 dipendenti hanno l'obbligo di avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie di cui all'articolo 1 della norma in parola, nella misura del 7% dei lavoratori occupati e in ottemperanza alla Convenzione stipulata, l'Università di Modena e Reggio Emilia e l'Agenzia Regionale per il Lavoro, Ufficio per il Collocamento Mirato, Ambito territoriale di Modena, hanno stipulato in data 15/03/2024 una **“Convenzione per programma di inserimento lavorativo delle persone disabili** (art. 11, comma da 1 a 3, legge 12 marzo 1999 n. 68), avente ad oggetto la determinazione di un programma triennale finalizzato al conseguimento degli obiettivi occupazionali previsti dalla stessa Legge.

Tali assunzioni, da effettuare ai sensi della convenzione, non comportano comunque impiego di risorse in termini di punti organico, e nell'attesa della sua revisione prevede i seguenti impegni di reclutamento: ai sensi degli artt. 35 e 39 del d.lgs. 165/2001 e s.m.i., l'Ateneo è tenuto – al pari di tutte le Pubbliche Amministrazioni - all'assolvimento degli obblighi previsti dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” garantendo, pertanto, l'assunzione di lavoratori disabili (art. 3, L. 68/1999) ovvero appartenenti alle c.d. categorie protette (art. 18, L. 68/1999), nella misura prevista dalla normativa vigente. Entro il 2026 il nostro Ateneo deve prevedere il collocamento mirato di 9 unità art.1 e 3 unità categorie protette art.18.

Allegato 7: Convenzione per il programma di inserimento lavorativo di persone disabili

3.3.1.4 Allocazione risorse per l'incremento del Fondo Accessorio del Personale Tecnico-Amministrativo

Valorizzazione economica

In linea generale, all'interno di questo quadro di fabbisogno, l'Amministrazione intende assicurare coerenza alla proposta di sviluppo che verrà delineata nel Piano Strategico sessennale, prevedendo al contempo un'adeguata valorizzazione economica dello sforzo organizzativo e professionale richiesto al personale.

Da molti anni, infatti, il sistema delle retribuzioni del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) risulta complessivamente sottofinanziato, sia in relazione agli altri comparti della Pubblica Amministrazione sia con riferimento al settore privato. In particolare, le regole di finanza pubblica che, da oltre quindici anni, limitano l'incremento dei fondi destinati alla retribuzione accessoria del PTAB non solo non consentono il recupero della perdita di potere d'acquisto delle retribuzioni dovuta all'inflazione, ma determinano, di fatto, una riduzione pro capite del salario accessorio a fronte dell'aumento della consistenza del personale.

In tale contesto, l'Ateneo intende orientare una programmazione pluriennale delle risorse, finalizzata a ristabilire un più equilibrato rapporto tra impegno profuso e trattamento economico, mediante investimenti in procedure di progressione sia di categoria sia di fascia stipendiale, nonché in strumenti di valorizzazione e premialità.

In particolare, come già evidenziato, i contingenti assunzionali degli Atenei sono espressi in punti organico, unità che definisce l'onere assunzionale sulla base del valore finanziario dell'assunzione di un Professore di I fascia (1 p.o.), o della relativa percentuale di punto organico attribuita alle altre categorie di personale. Tale definizione copre esclusivamente il trattamento fondamentale, mentre il salario accessorio è sostenuto dai fondi per le risorse decentrate, costituiti ai sensi della normativa vigente. La Legge 207/2024, art. 1, comma 832, consente agli Atenei di destinare le risorse non

utilizzate per il reintegro del turnover all'incremento dei fondi per il trattamento accessorio del personale, fino a un massimo del 10% del valore del fondo determinato per l'anno 2016 ai sensi dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs. 75/2017, e certificato ai sensi dell'art. 40-bis del D.Lgs. 165/2001, al netto delle eventuali risorse per lavoro straordinario ivi incluse. Il CCNL vigente, inoltre, all'art. 119, comma 1, lett d) prevede la possibilità di incrementare il Fondo Operatori, Collaboratori e Funzionari con risorse stanziare dalle amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia e capacità di bilancio, per far fronte ai maggiori oneri per i trattamenti economici derivanti da stabili incrementi del personale, nel limite del valore del fondo 2016. Alla luce di questo scenario, la programmazione triennale del reclutamento si propone di garantire equilibrio tra sostenibilità finanziaria, qualità della ricerca e continuità nei percorsi di carriera accademica, in coerenza con l'evoluzione normativa e con le strategie di sviluppo dell'Ateneo. In linea con quanto esplicitato, saranno stimolati i confronti con altre realtà tramite l'incentivazione, attraverso programmi dedicati, della mobilità in uscita e in entrata del PTAB. Sarà dato ampio spazio alla formazione tramite la costruzione di un nuovo modello. A tale scopo l'Ateneo ha presentato un apposito progetto nell'ambito della Programmazione del Sistema universitario PRO3, con cui intende perseguire obiettivi per sostenere i processi chiave delineati nelle linee strategiche pregresse in tema di internazionalizzazione e di dematerializzazione e semplificazione amministrativa.

3.3.1.5 Programmazione Docenti, Ricercatori

La politica assunzionale per il 2026 prevede la presa di servizio dei vincitori dei bandi deliberati dal Consiglio di Amministrazione del 24 ottobre 2025, a partire dal 1° settembre 2026. Le Linee Guida in materia di programmazione per i Docenti, Ricercatori della nuova governance sono in via di approvazione, e costituiranno parte integrante del documento una volta approvate negli Organi. Il budget 2026 assegnato per il reclutamento del personale docente e ricercatore attraverso l'utilizzo dei punti organico assegnati all'Ateneo e presente a fondo di riserva prevede la seguente allocazione:

- Fondo finalizzato alla programmazione e al fabbisogno dei costi del personale:
 - o Periodo Importo Fondo di Riserva risparmi fino al 2023: già distribuiti ai dipartimenti e comprensiva di COFIN CDA. Solo 4 mesi con presa di servizio dal 1/09/2026 (P.O. 12,55 a 4/12). Le n. 11 posizioni da RTT, come da delibera del CdA del 24 ottobre 2025, non sono state valorizzate al costo standard; è invece stato stimato il costo effettivo del primo anno da RTT 4 mesi 398.967: Importo stanziato a copertura € 398.967

Reclutamento RTDA: transizione verso il ruolo di ricercatore in tenure track

Merita menzione la possibilità, oltre alle già menzionate figure ex art.22, anche la norma riguardante il reclutamento di ricercatori riservato a RTD a) – L. 199/2025 (art. 1, co. 305-309) introdotta dalla legge di bilancio 2026, di agevolare il passaggio dei ricercatori a tempo determinato (RTDA) verso posizioni di ricercatore in tenure track (RTT). Tale strumento consente alle Università di riservare una quota delle procedure di reclutamento a coloro il cui contratto è in scadenza, anche nell'ambito di progetti PNNR, garantendo continuità nelle attività di ricerca e sostenendo la progressione di carriera dei ricercatori già presenti nell'Ateneo. Le risorse aggiuntive previste dalla normativa permettono di integrare le facoltà assunzionali ordinarie, assicurando cofinanziamenti mirati e un supporto strutturato al processo di transizione.

3.3.2 Formazione del personale

Parte generale

Il contesto normativo di riferimento e l'evoluzione verso una gestione per competenze

Il quadro normativo nazionale e le recenti politiche di riforma della Pubblica Amministrazione hanno progressivamente rafforzato il ruolo della **gestione delle risorse umane orientata alle competenze** quale leva strategica per l'innovazione organizzativa, il miglioramento della qualità dei servizi e la valorizzazione del capitale umano. In tale contesto, la formazione assume una funzione centrale come strumento di sviluppo organizzativo e di accompagnamento al cambiamento.

L'affermazione di un modello di **gestione del personale basato sulle competenze** trova fondamento in una serie di interventi normativi e atti di indirizzo che, nel tempo, hanno delineato un nuovo approccio alla programmazione, allo sviluppo e alla valutazione del personale pubblico, superando una visione meramente formale e statica dei profili professionali.

Un passaggio rilevante in questa evoluzione è rappresentato dal **Decreto Ministeriale del 22 luglio 2022**, recante le *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali delle amministrazioni pubbliche*, che ha introdotto il concetto di **famiglia professionale**, intesa come ambito omogeneo di ruoli caratterizzati da competenze e conoscenze affini. Tale impostazione favorisce il passaggio da una classificazione rigida del personale a una lettura più dinamica dei profili, fondata sui processi di lavoro e sui saperi professionali effettivamente richiesti.

Questa impostazione è stata ulteriormente sviluppata dalla **Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023**, che ha posto l'accento sulla necessità di una pianificazione della formazione strettamente connessa allo sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa. In tale prospettiva, la formazione è concepita come un processo strutturato e continuo, basato sull'analisi dei fabbisogni e sull'individuazione dei divari tra competenze possedute e competenze richieste, in coerenza con le priorità strategiche delle amministrazioni.

Un ulteriore riferimento di rilievo è costituito dal **Decreto Ministeriale del 9 agosto 2023**, che ha definito il *Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*. Il modello individua un insieme articolato di competenze trasversali comuni, offrendo alle amministrazioni uno strumento condiviso per la progettazione degli interventi formativi, la valutazione e lo sviluppo del personale, affiancando in modo strutturato le competenze tecniche.

Il quadro si completa con la **Direttiva del 28 novembre 2023** in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, che evidenzia il legame tra mappatura delle competenze, sistemi di valutazione equi e trasparenti e promozione del benessere organizzativo, rafforzando il ruolo della formazione come leva di motivazione e valorizzazione delle persone.

Infine, il **CCNL del comparto Istruzione e Ricerca sottoscritto il 18 gennaio 2024** ha recepito e consolidato questo percorso evolutivo introducendo il concetto di **settore professionale**, definito come ambito omogeneo di attività caratterizzato da competenze e conoscenze comuni. Tale definizione sancisce, anche sul piano contrattuale, il passaggio verso un modello di gestione del

personale fondato sulle competenze, che orienta le politiche di formazione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

Le **norme che fanno da riferimento alla programmazione ed erogazione della formazione** al Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Modena e Reggio Emilia sono:

- Il C.C.N.L. di comparto 2019-2021
- Direttiva Ministeriale del 13.12.2001 - Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni
- Il D.Lgs 165/2001 - Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- Decreto Ministeriale del 22.7.2022 - Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche
- Decreto Ministeriale del 28.9.2022 - Linee guida sull'accesso alla Dirigenza pubblica
- Direttiva Ministeriale del 24.3.2023 - Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – sono previste iniziative erogate a livello Nazionale volte al miglioramento di conoscenze e competenze tecniche, organizzative e manageriali necessarie a supportare la transizione al digitale in atto nel nostro Paese
- Decreto Ministeriale del 28.6.2023 - Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni
- Direttiva Ministeriale del 28.11.2023 - Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale
- Direttiva Ministeriale del 29.11.2023 - Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme
- Direttiva Ministeriale del 16.01.2025 - Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti

La Direttiva del 14 gennaio 2025, sopra riportata, stabilisce in 40 ore la quota di formazione annua da fruire individualmente e definisce la formazione come uno specifico obiettivo di performance, oltre a individuare i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico. **Il Piano Formativo è redatto in conformità con le indicazioni delle Direttive, con particolare riferimento all'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici. Le linee generali del piano per la formazione del personale, qui rappresentate, e che al presente si agganciano alla premessa generale del presente PIAO (come uno strumento transitorio ma pienamente operativo, che consolida le azioni in corso e pone le basi per una successiva fase di ripensamento strategico, orientata a una più chiara esplicitazione del valore pubblico generato)** saranno oggetto di confronto sindacale nel corso del primo trimestre 2026.

Il modello organizzativo per la gestione della formazione in UNIMORE

La formazione è riconosciuta come un **elemento cruciale per promuovere la salute organizzativa dell'Ateneo**, contribuendo al benessere economico, sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi.

UNIMORE, in linea con il modello del Valore Pubblico di CERVAP, considera la formazione uno dei fattori abilitanti per la creazione del Valore Pubblico e un pilastro strategico per:

- accrescere la professionalità del personale
- sviluppare competenze tecniche e trasversali
- supportare la transizione digitale
- migliorare i servizi e il benessere organizzativo complessivo

Da diversi anni – e in modo particolarmente strutturato a partire dal 2025 – l'Ateneo ha adottato un vero e proprio **ciclo della Formazione**, strutturato in modo iterativo e articolato in cinque fasi principali:

- 1) **analisi del fabbisogno formativo**, con identificazione delle competenze trasversali e specifiche necessarie, sia obbligatorie per adempimenti normativi od obiettivi strategici di Ateneo, sia relative alla formazione facoltativa;
- 2) **programmazione dei moduli formativi**, definiti sulla base dei fabbisogni rilevati e del budget a disposizione
- 3) **erogazione delle attività formative**, accompagnata da valutazione e verifica dell'apprendimento
- 4) **raccolta dei feedback** dei partecipanti, finalizzata alla pianificazione di eventuali interventi di miglioramento
- 5) **reporting e monitoraggio** delle attività formative rivolto ai portatori di interesse, interni ed esterni.

Nell'**ALLEGATO 4** è presente il Monitoraggio sui corsi 2025

La programmazione e l'erogazione delle attività formative dell'Ateneo

Le attività formative dell'Ateneo sono **progettate, coordinate ed erogate in modo centralizzato**, in coerenza con le rispettive competenze organizzative, dall'Ufficio **Formazione e Valorizzazione Risorse Umane** e dal **Servizio Prevenzione e Protezione** dell'Ateneo (dal 2025).

L'Ufficio Formazione e Valorizzazione Risorse Umane cura l'organizzazione dei percorsi formativi sia attraverso l'impiego di docenti interni sia mediante il coinvolgimento di formatori esterni, in modalità diretta o in collaborazione con altri enti e istituzioni. Presidia inoltre l'erogazione della formazione attraverso le piattaforme digitali **Syllabus** e **SELF – Sistema di e-learning federato per la Pubblica Amministrazione dell'Emilia-Romagna**, garantendo l'accesso, il monitoraggio e la tracciabilità delle attività formative.

Presso la Direzione e quindi l'Ufficio Formazione è altresì accentrata la gestione delle procedure di individuazione e iscrizione del personale ai percorsi formativi promossi da **SUM Polimi**, da **CRUI**, e dalla **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)**, assicurando coerenza con i fabbisogni formativi dell'Ateneo e un utilizzo efficace delle opportunità disponibili.

In presenza di esigenze formative altamente specialistiche o riferite a un numero limitato di unità di personale, si provvede all'acquisizione di corsi a catalogo, selezionati in funzione della qualità dell'offerta e della rispondenza ai fabbisogni individuati.

Nell'anno **2026**, le risorse che saranno attivate sono pari ad **€ 170.000,00**, che rappresenta la disponibilità di budget utilizzabile dalla U.O. Formazione (UA A.AMM.DRU 40 – COAN COGE 4.43.18.04.02).

Il **Piano formativo operativo annuale e triennale** del seguente PIAO dà in parte anche attuazione agli indirizzi e agli obiettivi definiti nel **PIAO 2025–2027** ed è oggetto di un **monitoraggio continuo** con riferimento al rispetto delle tempistiche, agli standard qualitativi previsti, alla disponibilità delle risorse finanziarie e all'evoluzione del contesto organizzativo e normativo.

Il Piano è concepito come uno strumento **flessibile e dinamico**, suscettibile di integrazioni e aggiornamenti in corso d'anno. In tale prospettiva, potranno essere attivati ulteriori interventi formativi in risposta a modifiche del quadro normativo o contrattuale, a cambiamenti organizzativi o a specifiche esigenze segnalate dai Responsabili delle strutture. Analogamente, qualora emergano criticità attuative o sopravvengano mutate priorità, alcune iniziative formative potranno essere riprogrammate sull'annualità successiva o, ove non più coerenti con i fabbisogni dell'Ateneo, non attivate.

Parte funzionale

Nel triennio di riferimento, l'Ateneo si propone di orientare gli interventi formativi pluriennali in linea con le priorità strategiche e operative, tenendo conto della programmazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Definito il Piano strategico di Ateneo e specificati gli Obiettivi di Valore Pubblico (sezione 2.1), la sezione Formazione deve descrivere le azioni formative specifiche, necessarie per supportare gli obiettivi di performance e abilitare, di conseguenza, lo specifico obiettivo di VP.

Ad esempio: nel caso di un obiettivo di performance finalizzato alla digitalizzazione dei finanziamenti alle imprese, una **azione formativa** mirata a descrivere in questa sezione potrebbe essere l'organizzazione ed erogazione di formazione specifica sul processo digitalizzato, rivolta al personale coinvolto.

Tra le informazioni da riportare è indispensabile specificare il Responsabile amministrativo, che coincide con il Dirigente assegnatario dell'azione (solitamente il responsabile della formazione o delle risorse umane).

Al fine di richiamare il legame tra l'azione formativa e l'obiettivo di VP è consigliato l'uso di codici alfanumerici (ad es. VP1_FORM1)

Per il 2026 UNIMORE adoterà il ciclo della Formazione, seguendo le fasi che prendono avvio dalla ricognizione dei fabbisogni formativi del personale (Operatori, Collaboratori e Funzionari, Elevate Professionalità e Dirigenti).

In particolare, a seguito della condivisione con le RSU e le OOSS delle **Linee Guida sul pacchetto formativo 2026–2028**, verrà avviata la **distribuzione del questionario per la ricognizione dei fabbisogni formativi** del PTAB-CEL (Operatori, Collaboratori, Funzionari, Collaboratori Esperti Linguistici) e, parallelamente, del questionario dedicato alle Elevate Professionalità e ai Dirigenti. Tali questionari (erogati tramite Google Moduli) costituiranno la **fase 1 del ciclo della Formazione per l'anno 2026**.

I questionari 2026 su Google Moduli:

[Ricognizione fabbisogni formativi PTAB-CEL 2026](#)

[Ricognizione fabbisogni formativi Dirigenti ed Elevate Professionalità 2026](#)

Gli interventi formativi previsti per l'anno 2026 saranno definiti e integrati successivamente nel presente PIAO, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati. La loro progettazione avverrà in coerenza con gli **esiti del sistema di monitoraggio relativo al 2025** e in conformità alle **Linee guida** di prossima emanazione.

In questa fase di transizione per UNIMORE, il **Piano di Formazione 2026-2028** opererà in continuità con i documenti del Programma di Mandato 2025-2031 della Rettrice, mantenendo il focus sulle

missioni universitarie principali (didattica, ricerca e terza missione). Al tempo stesso, il piano si allineerà ai nuovi documenti strategici e programmatici dell'Ateneo, come il nuovo **Piano Strategico**, per rispondere alle sfide e agli obiettivi emergenti.

Le Linee Guida **sulla Formazione e Valorizzazione del Personale** saranno la prima azione prevista per il 2026 e daranno il via al ciclo della formazione, recependo le nuove direttive ministeriali e i target fissati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, affrontando al contempo le sfide strategiche dell'Ateneo.

Le attività formative per il triennio 2026-2028 saranno aggiornate annualmente, tenendo conto:

- delle priorità emergenti, delle esigenze individuate tramite colloqui tra l'Ufficio Formazione, le Direzioni, gli Uffici in Staff e la Consulta del personale tecnico-amministrativo, nonché delle indicazioni derivanti dalla **ricognizione dei fabbisogni formativi**
- delle **aree di competenza comuni** per le pubbliche amministrazioni individuate dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025:
 - **Leadership e Soft Skills**: competenze per guidare e supportare il cambiamento organizzativo e culturale, con focus su comunicazione, gestione dei conflitti, lavoro di squadra e problem solving
 - **Transizione Amministrativa, Digitale ed Ecologica**: competenze per l'implementazione di modernizzazioni amministrative, digitalizzazione e pratiche sostenibili legate alla transizione ecologica.
 - **Valori e Principi delle Pubbliche Amministrazioni**: competenze relazionali orientate a inclusione, etica, trasparenza e integrità, rafforzando la fiducia pubblica
- Sarà inoltre verificato il rispetto del **requisito del monte ore minimo** di formazione pro-capite da garantire a tutto il personale, dirigenziale e non (**40 ore dal 2025**).

Per rispondere a queste esigenze, già nel 2025 UNIMORE aveva previsto:

- **formazione sulla piattaforma Syllabus**, che offre un ampio catalogo tematico;
- **accesso a 80 ore di formazione registrata**, disponibile online;
- **distribuzione equa delle risorse finanziarie**, per favorire la partecipazione alla formazione specialistica;
- **collaborazioni con enti di formazione**, tramite specifiche convenzioni;
- promozione della **formazione online** come obiettivo nell'accordo per il lavoro agile, facilitando il raggiungimento delle 40 ore annue;
- progetto **“Job Shadowing”** attraverso lo svolgimento di periodi di lavoro presso gli uffici dell'amministrazione e/o, previo accordo, presso altre istituzioni accademiche⁶.

Nel 2026 l'attenzione sarà ulteriormente rafforzata con l'assegnazione di un **obiettivo individuale specifico a tutti i Dirigenti** (si veda *Sottosezione 2.2 PERFORMANCE*)

⁶ Sarà oggetto di approfondimento in sede di presentazione Linee Guida sulla Formazione

3.3.2.1 Linee di azione

Sviluppo delle competenze nel triennio 2026–2028

In coerenza con il modello di gestione delle risorse umane orientato alle competenze adottato dall'Ateneo, le politiche formative per il triennio **2026–2028** sono finalizzate allo sviluppo integrato delle competenze professionali del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, quale fattore strategico per il miglioramento delle performance organizzative, della qualità dei servizi e della capacità complessiva dell'Ateneo di generare valore pubblico.

In tale prospettiva, la formazione rappresenta una leva trasversale di **innovazione organizzativa, benessere lavorativo e responsabilizzazione delle persone**, ed è strettamente connessa ai sistemi di valutazione della performance individuale e organizzativa, nonché agli obiettivi di sviluppo definiti nel PIAO.

Lo **sviluppo delle competenze digitali** è perseguito attraverso il ricorso ai percorsi formativi messi a disposizione dalla piattaforma **Syllabus** del Dipartimento della Funzione Pubblica, integrati da specifici approfondimenti annuali sui sistemi informativi e sugli strumenti digitali di Ateneo, quali la gestione documentale (ad esempio l'utilizzo di *Titulus*), le applicazioni di produttività individuale e collaborativa (Office 365) e i nuovi ambiti legati all'utilizzo consapevole delle tecnologie emergenti, con particolare attenzione ai temi dell'**Intelligenza Artificiale**. Tali interventi contribuiscono al miglioramento dell'efficienza dei processi e alla semplificazione dell'azione amministrativa.

Il **rafforzamento delle competenze linguistiche** è promosso attraverso iniziative volte ad ampliare le opportunità di crescita professionale e culturale del personale, anche mediante il sostegno alla partecipazione a **soggiorni formativi all'estero** nell'ambito del programma **Erasmus+**, nonché attraverso l'organizzazione di percorsi interni di formazione linguistica, in particolare in lingua inglese, a supporto dell'internazionalizzazione delle attività di Ateneo.

Il **consolidamento e l'aggiornamento delle competenze tecnico-professionali** avvengono sulla base della rilevazione sistematica dei fabbisogni formativi del personale, svolta in collaborazione con i Responsabili di Uffici, Servizi e Aree. Nel corso del triennio saranno programmati interventi formativi rivolti a platee trasversali o specifiche per ruolo e funzione, necessari a sostenere l'evoluzione dei processi di lavoro e a garantire elevati standard qualitativi dei servizi. In tale ambito assumono rilievo anche la formazione obbligatoria prevista dalla normativa vigente (ad esempio in materia di anticorruzione) e gli aggiornamenti connessi a interventi legislativi settoriali o a priorità individuate nel Piano Strategico di Ateneo.

Particolare attenzione è infine riservata allo **sviluppo delle competenze trasversali**, quali la comunicazione efficace, la gestione del tempo, il problem solving e la capacità di lavorare in contesti collaborativi. Il rafforzamento di tali competenze contribuisce in modo diretto al **benessere organizzativo**, alla qualità delle relazioni interne, alla motivazione del personale e alla capacità dell'Ateneo di adattarsi a contesti in continua evoluzione, incidendo positivamente sulla performance complessiva e sulla qualità percepita dei servizi.

Di seguito le **linee d'azione** su cui si svilupperà il Piano della Formazione 2026-2028.

Linea 1) Progettare attività formative mirate allo sviluppo delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e strategici, con particolare attenzione alla creazione di valore pubblico a breve termine.

Per ottimizzare la rilevazione dei fabbisogni formativi nel triennio 2026-2028, compatibilmente con le risorse disponibili, si auspica l'introduzione di **una nuova banca dati digitale**. Questo strumento consentirà un'analisi dettagliata delle esigenze formative, favorendo:

- allineamento delle competenze agli obiettivi strategici
- definizione di interventi formativi mirati
- maggiore coinvolgimento del personale nei percorsi formativi

La somministrazione di questionari online ai Responsabili delle strutture permetterà di identificare con precisione i gap di competenze, elaborando piani formativi che rispondano alle esigenze strategiche dell'Ateneo e promuovano un cambiamento efficace, orientato alla creazione di Valore Pubblico.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del Piano Triennale 2026-2028, e comunque all'esito del monitoraggio del fabbisogno, si mira a potenziare le attività formative rivolte al personale, con particolare attenzione alla valutazione dell'efficacia formativa, come sottolineato anche **nel modello AVA 3**.

Linea 2) Potenziare le competenze tecnico-specialistiche e organizzative (soft skills) per sostenere i processi di innovazione e crescita, anche per livello organizzativo come declinato dal CCNL

Linea 2, punto a) Riqualficazione e potenziamento delle **competenze del personale**

Saranno confermate le principali misure già attive in UNIMORE per lo sviluppo delle competenze del personale:

- **Permessi per il diritto allo studio** (concessione di 150 ore annuali di permessi retribuiti per agevolare la partecipazione a corsi di formazione, studio e aggiornamento)
- **Flessibilità nella fruizione della formazione**: formazione tecnico-specialistica "tradizionale", esperienziale e manageriale attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e della *Piattaforma Moodle* di Ateneo. L'utilizzo di corsi di formazione blended o interamente erogati in modalità e-learning permette un'ampia flessibilità nella partecipazione alle iniziative formative proposte e una sempre maggiore conciliazione dei tempi vita lavoro

Ulteriori priorità strategiche connesse alle competenze su cui si intende lavorare nel triennio:

- 1) Progetto di definizione dei profili di ruolo;
- 2) Accoglienza ed accompagnamento dei neoassunti (Onboarding)
- 3) Partecipazione e iscrizione agevolata ai percorsi di studio UNIMORE
- 4) Progetto Job Shadowing.

I dettagli sono riportati di seguito.

a.1) Progetto di definizione dei profili di ruolo

Nel corso del 2025 la Direzione Organizzazione, Programmazione e sviluppo Risorse Umane ha partecipato alle attività interne legate al [Progetto Riva \(Risorse Umane per il Valore Pubblico\)](#), iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica finalizzata alla gestione strategica delle risorse umane per la creazione di valore pubblico, cui l'Ateneo aderisce dal 2024. Attraverso tale adesione, l'Amministrazione si allinea alla tendenza nazionale delle Pubbliche Amministrazioni volta a uniformare, per quanto possibile, i profili di ruolo. Questo approccio rappresenta un metodo innovativo per la definizione di modelli, strumenti e pratiche di gestione del personale. Come indicato nella *Sezione 3.1 Organizzazione*, nel 2026 si auspica di avviare il progetto di mappatura **mappatura delle competenze** di tutto il personale dell'Ateneo. L'attività prevede la costruzione di un **catalogo (o dizionario) delle competenze** che raccolga in modo sistematico le competenze tecniche, digitali, linguistiche e trasversali necessarie al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario per lo svolgimento delle attività d'ufficio.

La definizione del catalogo si baserà sui principali riferimenti normativi e sulle **Linee Guida della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)**, elaborate sulla base delle direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica e della Presidenza del Consiglio dei Ministri⁷.

a.2) Accoglienza ed accompagnamento dei neoassunti (Onboarding)

In continuità con la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023, che individua tra le priorità di investimento formativo la strutturazione di percorsi di onboarding per il personale neoassunto, e in linea con la Direttiva del 16 gennaio 2025, UNIMORE intende **consolidare un approccio strutturato per agevolare l'inserimento e lo sviluppo delle competenze dei nuovi dipendenti**. Già dal 2025 l'ateneo aveva previsto un modello di onboarding mirato a promuovere formazione "On the Job", una metodologia formativa che permette, attraverso la "pratica sul campo", l'acquisizione e l'approfondimento delle conoscenze professionali, poiché prevede l'affiancamento del dipendente, soprattutto il neoassunto o soggetto a mobilità, ad un formatore esperto dell'ambito di competenza per un periodo prestabilito. Il programma si ipotizza possa essere riproposto nel format già utilizzato nel 2025, e distinto in due fasi principali:

- **Orientamento:** benvenuto, accoglienza e introduzione alla struttura organizzativa e alle procedure amministrative.
- **Formazione tematica:** sarà focalizzata su approfondimenti relativi a procedure operative, organizzazione interna e opportunità di sviluppo professionale. Saranno rese disponibili, tramite la piattaforma online dell'Ateneo, video-registrazioni dedicate, concordate con dirigenti e responsabili delle strutture, che illustreranno:
 - I principali aspetti organizzativi.
 - Le procedure operative e i regolamenti interni.
 - Le opportunità di crescita e sviluppo professionale.

⁷ In particolare:

- per l'individuazione delle competenze trasversali dirigenziali, saranno adottate le competenze contenute nelle [Linee Guida sull'accesso alla Dirigenza Pubblica](#)
- per la definizione delle competenze trasversali del personale non dirigenziale, si farà riferimento alle competenze previste dal [Decreto Ministeriale del 28 giugno 2023](#) emanato dal Dipartimento della Funzione Pubblica
- per la classificazione delle competenze digitali, si utilizzeranno i framework e i livelli di padronanza presenti nella piattaforma "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Inoltre, il **Responsabile per la Protezione dei Dati Personali (RPD)** dell'Ateneo organizzerà momenti specifici di formazione e confronto, con particolare attenzione alle esigenze del personale neoassunto, per garantire un rapido inserimento nei processi e negli standard organizzativi.

a.3) Partecipazione e iscrizione agevolata ai percorsi di studio

Al fine di agevolare la crescita culturale e professionale dei propri dipendenti, l'Amministrazione, d'intesa con la Governance di Ateneo e mediante apposito regolamento, intende valutare – anche ai sensi dell'art. 19, comma 14, della Legge finanziaria 448/2001 – la possibilità di consentire al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario di candidarsi, in qualità di soprannumerari, alla partecipazione a corsi universitari attivi presso UNIMORE, purché inerenti alle funzioni svolte. Rientrano tra i percorsi ammissibili: lauree triennali, lauree magistrali, master di I e II livello e corsi di perfezionamento.

L'iniziativa prevede la concessione di un **esonero parziale o totale dalla contribuzione universitaria**, fermo restando l'obbligo per il dipendente di sostenere i costi relativi all'assicurazione obbligatoria e gli eventuali oneri amministrativi non rimborsabili.

L'obiettivo è quello di **promuovere l'istruzione e la formazione universitaria del personale**, favorendo l'acquisizione di competenze utili allo svolgimento delle attività istituzionali e alla crescita professionale. A tal fine, si ipotizza di erogare annualmente un numero definito di **esenzioni totali della retta** per la frequenza di un corso di laurea attivato presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, riservandole ai dipendenti in possesso di una certificazione **ISEE fino a una soglia da definire**. L'azione è rivolta al personale tecnico amministrativo e bibliotecario (PTAB-CEL) e al personale collaboratore esperto linguistico (CEL).

Sarà inoltre favorita la partecipazione del personale a **moduli formativi già presenti nell'offerta formativa di UNIMORE**, con la possibilità di frequentare fino a un massimo di tre moduli appartenenti a corsi di laurea triennale, laurea magistrale, corsi di perfezionamento e master di I e II livello. L'obiettivo è consentire l'acquisizione di competenze specifiche in ambiti di interesse e funzionali alle attività svolte presso la Direzione, il Dipartimento o il Centro di appartenenza. Per la frequenza alle lezioni, il personale potrà usufruire dei **permessi già previsti** dalla normativa e dalle disposizioni interne. Le **Linee guida sulla Formazione**, attualmente in fase di revisione, recepiranno queste nuove previsioni, definendo in modo puntuale le modalità di **richiesta, accesso e frequenza** ai moduli formativi.

a.4) Progetto pilota di Job Shadowing interno (ed esterno su apposita convenzione)

Il **progetto** è finalizzato a sperimentare modalità di **apprendimento sul campo** rivolte al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, favorendo la conoscenza diretta dei processi organizzativi e il rafforzamento dell'integrazione tra Amministrazione centrale, Dipartimenti e strutture di Ateneo. L'iniziativa si colloca nell'ambito delle politiche di sviluppo delle competenze, dell'innovazione organizzativa e del miglioramento continuo dei servizi, in coerenza con gli obiettivi del **PIAO**.

Si studierà anche la possibilità di attivare dei percorsi di collaborazione e affiancamento lavorativo (sempre inteso come "job shadowing"), realizzabili mediante mobilità interistituzionali (i.e. missioni) tra il personale di uffici aventi omologhe competenze, finalizzate alla condivisione di buone prassi, all'implementazione di competenze, alla condivisione di iniziative, alla costruzione di relazioni, alla contaminazione e all'acquisizione di strumenti, conoscenze, metodologie da riportare nella propria Istituzione e adottare a propria volta. Al fine di coordinare, dare attuazione e monitorare tutte le attività previste dal presente protocollo, le Parti Individueranno in prima applicazione quali propri referenti, **i rispettivi Direttori Generali**.

Progetto pilota di Job Shadowing	
Ambito di sperimentazione	Un numero limitato di strutture, tra cui: – uffici della Direzione Generale e dell'Amministrazione centrale – Segreterie di Dipartimento – strutture di supporto alla didattica e alla ricerca
Destinatari della sperimentazione	un numero contenuto di partecipanti, selezionati tra: – personale tecnico-amministrativo interessato ad ampliare le proprie competenze; – personale neoassunto o di recente assegnazione a nuove funzioni; – personale con potenziale di sviluppo o coinvolto in processi trasversali
Struttura del progetto (fasi)	1) fase di avvio, con definizione degli obiettivi formativi individuali e abbinamento partecipante-struttura ospitante; 2) fase di affiancamento, della durata indicativa di 3–5 giornate lavorative, anche non consecutive, presso una struttura diversa da quella di appartenenza; 3) fase di restituzione, con condivisione dell'esperienza e delle principali evidenze emerse. Ogni partecipante sarà affiancato da un referente/tutor della struttura ospitante, che supporterà l'esperienza di apprendimento.
Metodologia	Il progetto adotta una metodologia di apprendimento esperienziale, basata su: • osservazione diretta delle attività e dei processi; • partecipazione guidata alle attività quotidiane; • confronto strutturato tra partecipante e tutor.
Ambiti di osservazione	A titolo esemplificativo, il Job Shadowing potrà riguardare: • processi amministrativi e contabili; • gestione della didattica e dei servizi agli studenti; • supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico; • gestione del personale e organizzazione del lavoro; • transizione digitale e utilizzo dei sistemi informativi
Risultati attesi	• sviluppo di competenze operative e trasversali; • maggiore comprensione delle interdipendenze organizzative; • diffusione di buone pratiche tra strutture; • rafforzamento del senso di appartenenza all'Ateneo; • miglioramento della qualità dei processi e dei servizi
Monitoraggio e valutazione	Il progetto pilota prevede: • una scheda iniziale di obiettivi di apprendimento; • una breve restituzione finale da parte dei partecipanti; • un questionario di valutazione dell'esperienza. Gli esiti della sperimentazione saranno utilizzati per valutare l'eventuale estensione del progetto su scala più ampia nel triennio di riferimento.
Collegamento con il PIAO	Il progetto pilota contribuisce: • al miglioramento della performance organizzativa, favorendo integrazione e conoscenza dei processi; • allo sviluppo delle competenze e al benessere organizzativo, attraverso l'apprendimento sul campo; • alla creazione di valore pubblico, grazie a servizi più coordinati, efficienti e orientati alle esigenze della comunità universitaria.

Linea 2, punto b) **Formazione obbligatoria e specialistica**

Nel **PIAO 2026–2028** l'Ateneo prevede la **prosecuzione e il rafforzamento delle attività formative obbligatorie e specialistiche**, considerate strumenti essenziali a supporto della legalità, della trasparenza, della protezione dei dati e della qualità complessiva dell'azione amministrativa.

Prevenzione della corruzione, Trasparenza ed etica pubblica	Nel quadro delle misure organizzative poste a presidio della correttezza amministrativa, la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza riveste un ruolo centrale. Gli obblighi formativi discendono dall'articolo 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, nonché dagli indirizzi e dalle indicazioni applicative fornite nel tempo dall'ANAC, che riconosce alla formazione una funzione strategica nella diffusione della cultura dell'integrità. In coerenza con tali indirizzi, l'Ateneo articola la formazione anticorruzione su due livelli distinti: • un livello generale, rivolto alla totalità del personale, finalizzato all'aggiornamento delle conoscenze di base sui temi dell'etica pubblica, della legalità, della trasparenza e dei doveri del dipendente pubblico. Tale formazione potrà essere erogata anche con cadenza biennale, in modalità prevalentemente digitale; • un livello specifico, destinato al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e al personale operante nelle aree a maggiore rischio. La formazione è focalizzata su strumenti, misure e processi di prevenzione, con contenuti differenziati in relazione ai ruoli e alle responsabilità esercitate, ed è programmata con cadenza annuale.
Transizione digitale, protezione dei dati e sicurezza informatica	Le politiche formative in materia di trasparenza sono strettamente integrate con quelle relative alla tutela dei dati personali, anche alla luce della piena applicazione del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e della normativa nazionale di riferimento. L'Ateneo assicura una formazione strutturata e continuativa sui temi della protezione dei dati, attraverso corsi dedicati al GDPR e al Codice Privacy, erogati in modalità e-learning e rivolti sia al personale in servizio sia ai neoassunti. Nel corso del triennio 2026–2028 saranno inoltre programmati specifici percorsi di aggiornamento sui temi della sicurezza informatica, dei reati informatici e della cybersecurity, in relazione all'evoluzione del contesto digitale e dei rischi connessi alla gestione delle informazioni. Il contributo di EDUNEXT alla formazione digitale Nel rafforzamento dell'offerta formativa digitale, l'Ateneo valorizza anche il contributo del progetto EDUNEXT, quale ecosistema nazionale per l'innovazione della didattica digitale e lo sviluppo delle competenze. Attraverso EDUNEXT, UNIMORE potrà ampliare l'accesso a contenuti formativi avanzati e a percorsi innovativi, in particolare sui temi della trasformazione digitale, dell'uso consapevole delle tecnologie emergenti e dello sviluppo delle competenze trasversali e professionali, integrando tali opportunità nella programmazione formativa rivolta al personale.
Salute, sicurezza e prevenzione	La formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro concorre in modo diretto alla tutela delle persone, alla prevenzione degli

	infortuni e al rafforzamento del benessere organizzativo, quale componente essenziale della qualità del lavoro. Gli interventi formativi, articolati per livelli di rischio e per ruoli specifici, contribuiscono inoltre alla riduzione del rischio organizzativo e al rispetto degli obblighi normativi, incidendo positivamente sull'efficacia complessiva dell'azione amministrativa. Un ruolo importante in questo ambito è rappresentato dalle iniziative previste dal PAP – Piano di Azioni Positive per l'anno 2026. Maggiori dettagli alla sezione 3.4 Salute di clima e di genere e nell'ALLEGATO 3.
Leadership, competenze trasversali (soft skills)	Nel triennio di riferimento, l'Ateneo promuoverà iniziative strutturate per lo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills), riconosciute come leva strategica per il miglioramento della qualità organizzativa, della leadership diffusa e del benessere lavorativo. Tali percorsi sono rivolti in via prioritaria ai responsabili di uffici e aree (dirigenti, personale di categoria EP e funzionari con incarichi di responsabilità) e sono finalizzati al potenziamento di competenze chiave quali la comunicazione efficace, la gestione dei gruppi di lavoro, il problem solving, la capacità decisionale e la gestione del cambiamento. Lo sviluppo delle competenze trasversali è direttamente collegato ai sistemi di valutazione della performance individuale e organizzativa, in quanto contribuisce al miglioramento dei comportamenti organizzativi, alla qualità dei processi decisionali e alla capacità delle strutture di raggiungere gli obiettivi assegnati, generando impatti positivi in termini di efficacia dell'azione amministrativa e di valore pubblico. Accanto agli interventi mirati per i ruoli di responsabilità, l'Ateneo favorisce il coinvolgimento dell'intero personale in percorsi formativi sulle competenze trasversali erogati tramite la piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica, assicurando un approccio diffuso e coerente allo sviluppo delle capacità relazionali e organizzative, in linea con gli indirizzi nazionali e con gli obiettivi del PIAO.
Maggiori dettagli sulla prima proposta di corsi 2026 nell'ALLEGATO 4	

Linea 2) punto c) **Formazione specialistica su ambiti tecnico-normativi**

Nel quadro della programmazione formativa 2026–2028, l'Ateneo prevede specifici **percorsi di formazione specialistica** rivolti al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, finalizzati a rafforzare le competenze in settori ad elevata complessità normativa e operativa.

Tali interventi sono direttamente collegati agli obiettivi di **performance organizzativa**, alla **prevenzione dei rischi amministrativi e contabili**, al **miglioramento della qualità dei processi** e, più in generale, alla capacità dell'Ateneo di generare **valore pubblico** attraverso un'azione amministrativa efficace, trasparente e sostenibile.

Ambito	Tema	Programmi 2026-2028
Transizione amministrativa	Appalti e contratti pubblici	I percorsi formativi in materia di appalti pubblici sono finalizzati a consolidare le competenze del personale coinvolto nei processi di affidamento e gestione dei contratti, contribuendo alla riduzione del rischio amministrativo, al rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza e al miglioramento dell'efficienza delle procedure. Il programma, avviato nel 2025 e con prosecuzione nel 2026, è strutturato in moduli periodici e rappresenta uno strumento di supporto diretto al raggiungimento degli obiettivi di performance connessi alla corretta gestione delle risorse pubbliche. Specifici interventi sono inoltre dedicati alle figure di Responsabile Unico del Progetto (RUP), in un'ottica di rafforzamento delle responsabilità e della qualità decisionale. Il progetto prevede Laboratori pratici (con modalità in presenza) per la gestione delle gare e contratti e sui modelli di lavoro in UNIMORE. A titolo di esempio: - Laboratorio pratico sull'istruttoria per la gestione degli affidamenti sotto soglia comunitaria (n. 5 ore pro capite) - Laboratorio pratico sull'istruttoria per la progettazione di gare ad evidenza pubblica per l'affidamento di servizi e forniture di valore stimato superiore alla soglia comunitaria (n. 5 ore pro capite) - Laboratorio pratico sull'istruttoria per la progettazione di gare ad evidenza pubblica per l'affidamento di lavori e servizi tecnici (n. 5 ore pro capite)
	Aggiornamento fiscale e sistema di contabilità economico-patrimoniale (ACCRUAL)	I percorsi di formazione in ambito fiscale e contabile sono finalizzati a garantire l'adeguatezza delle competenze del personale coinvolto nella gestione economico-finanziaria, a supporto della correttezza degli adempimenti e della trasparenza contabile. La formazione sul sistema ACCRUAL, introdotto nell'ambito della Riforma 1.15 del PNRR, rappresenta una leva strategica per l'allineamento dell'Ateneo ai nuovi modelli contabili della Pubblica Amministrazione e contribuisce al rafforzamento dei sistemi di controllo, alla qualità dell'informazione economico-patrimoniale e al miglioramento della performance finanziaria.

Ambito	Tema	Programmi 2026-2028
Gestione risorse umane	Incarichi di collaborazione e prestazioni d'opera	Il percorso di formazione intende fornire al personale una conoscenza solida e operativa della disciplina relativa agli incarichi di collaborazione e alle prestazioni d'opera, con particolare attenzione al quadro normativo di riferimento, alle procedure interne di Ateneo e alle principali criticità applicative. L'iniziativa combina una parte teorica , dedicata all'analisi delle norme, delle delibere e dei regolamenti vigenti, con una parte laboratoriale , focalizzata sull'esame di casi pratici, sulla gestione delle incompatibilità e sulla corretta predisposizione degli atti amministrativi. L'obiettivo è sviluppare competenze tecniche aggiornate, migliorare l'accuratezza delle procedure e garantire una gestione uniforme e conforme degli incarichi conferiti dall'Ateneo.
Edilizia e infrastrutture	Building Information Modeling (BIM)	La formazione sul Building Information Modeling (BIM) si inserisce nelle politiche di innovazione e digitalizzazione dei processi tecnici dell'Ateneo e contribuisce al miglioramento della programmazione, progettazione e gestione delle opere. L'adozione di metodologie BIM favorisce una maggiore integrazione dei dati, una più efficace gestione dei tempi e dei costi e una riduzione delle criticità operative, con ricadute positive sulla performance dei servizi tecnici e sulla sostenibilità degli interventi infrastrutturali.
Maggiori dettagli sulla prima proposta di corsi 2026 nell'ALLEGATO 4		

Linea 2) punto d) Formazione a supporto della **qualità della didattica, dei servizi e della ricerca e laboratori**

Nel triennio **2026–2028** l'Ateneo promuove specifiche iniziative formative a supporto della **qualità della didattica**, dell'**offerta formativa**, dei **servizi bibliotecari** e delle attività di **ricerca e trasferimento tecnologico**, in un'ottica di integrazione tra sviluppo delle competenze, assicurazione della qualità e miglioramento continuo delle performance istituzionali.

Ambito	Programmi 2026-2028
Qualità della didattica e dell'offerta formativa	L'Ateneo promuove percorsi formativi dedicati ai temi della qualità della didattica e della gestione dell'offerta formativa, valorizzando il ruolo del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) quale struttura di coordinamento delle attività di Assicurazione della Qualità a livello di Ateneo, Dipartimenti e Corsi di Studio. Un coinvolgimento maggiore del PQA, quale attore nello svolgere funzioni di supporto metodologico, consulenza e diffusione della cultura della qualità nelle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, potrebbe avere effetti positivi sulla partecipazione a iniziative formative sugli aspetti più innovativi del modello AVA3, con particolare riferimento ai processi di AQ dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati, nonché alla redazione e all'utilizzo dei rapporti di riesame. Parallelamente, potranno essere programmati interventi formativi rivolti al personale dei servizi a supporto della didattica e alle Segreterie Didattiche, finalizzati all'aggiornamento sull'utilizzo degli applicativi gestionali e alla programmazione dell'offerta formativa in un'ottica integrata di Assicurazione della Qualità. Tali percorsi contribuiscono al rafforzamento dell'efficienza dei processi e alla qualità dell'esperienza formativa offerta a studentesse e studenti.
Servizi bibliotecari	Il personale dei Servizi bibliotecari svolge un ruolo essenziale a supporto della didattica, della ricerca e delle attività amministrative dell'Ateneo. La complessità e l'interconnessione delle attività svolte rendono necessario un continuo aggiornamento delle competenze, sia di natura tecnica sia digitale. Nel triennio di riferimento, l'Ateneo promuoverà percorsi formativi mirati allo sviluppo di competenze specialistiche in ambito biblioteconomico, informativo e digitale, finalizzati a garantire elevati standard di qualità, efficienza e accessibilità dei servizi, contribuendo al miglioramento complessivo della performance dei servizi di supporto alla comunità accademica.
Ricerca e trasferimento tecnologico	La formazione rivolta al personale tecnico-amministrativo coinvolto nelle attività di ricerca e trasferimento tecnologico è finalizzata al rafforzamento delle competenze necessarie a sostenere la partecipazione dell'Ateneo a programmi di finanziamento competitivi e a valorizzare i risultati della ricerca. In continuità con le iniziative già realizzate negli anni precedenti, in particolare in materia di grant writing, nel triennio 2026–2028 saranno programmati ulteriori percorsi formativi dedicati alla progettazione, alla gestione e alla rendicontazione dei progetti di ricerca, nonché specifici interventi sul project management, con l'obiettivo di rafforzare le capacità di redazione delle proposte, di coordinamento delle attività progettuali e di gestione dei partenariati. Nel quadro delle iniziative formative a supporto delle attività di ricerca, l'Ateneo pensa di avviare un percorso specifico di project management rivolto ai nuovi manager della ricerca, finalizzato allo sviluppo di competenze operative per la pianificazione, il coordinamento e il monitoraggio delle attività progettuali. Il

	percorso è orientato a rafforzare la capacità di integrazione tra le diverse fasi dei progetti e a migliorare l'interazione con docenti e ricercatori, contribuendo a una gestione più efficace dei progetti, al rispetto di tempi e vincoli finanziari e al conseguimento degli obiettivi di performance connessi alla ricerca e al trasferimento tecnologico. L'azione contribuisce: • al miglioramento della performance organizzativa e dei processi di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, rafforzando la capacità di progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti; • al rafforzamento delle competenze professionali del personale tecnico-amministrativo e dei manager della ricerca, favorendo l'integrazione operativa con docenti e ricercatori e la riduzione dei rischi gestionali; • alla creazione di valore pubblico, attraverso un utilizzo più efficace delle risorse, una maggiore capacità di attrazione di finanziamenti competitivi e una valorizzazione strutturata dei risultati della ricerca.
Servizi di laboratorio tecnico-scientifico	Realizzata la ricognizione e valorizzazione dei profili professionali afferenti ai servizi di laboratorio (si veda alla Sezione 3.1 per i dettagli), sarà definito un insieme strutturato di proposte formative, che coprono ambiti quali l'analisi strumentale, la statistica applicata, l'informatica di supporto alla ricerca e la sicurezza nei laboratori. Per ciascuna area tematica saranno individuati uno o più referenti tecnici di riferimento, con funzioni di supporto all'organizzazione e allo sviluppo dei percorsi formativi, che saranno progressivamente attivati nel corso del triennio di riferimento.
Maggiori dettagli sulla prima proposta di corsi 2026 nell' ALLEGATO 4	

Nuovi laboratori tematici individuati

a) Laboratori pratici di aggiornamento sul CCNL di comparto, contrattazione integrativa e utilizzo di PICA

I laboratori formativi hanno l'obiettivo di rafforzare la conoscenza operativa dei principali istituti previsti dal CCNL del comparto Istruzione e Ricerca, degli atti della contrattazione integrativa di Ateneo e delle procedure di partecipazione ai bandi interni. L'attività formativa sarà strutturata in modalità laboratoriale, favorendo l'apprendimento attraverso casi pratici, esercitazioni e simulazioni. I percorsi includeranno anche l'utilizzo consapevole della **piattaforma PICA**, con particolare riferimento alla compilazione del curriculum e alla presentazione delle candidature per i principali bandi interni (ad esempio PEA e PEV), al fine di rendere il personale autonomo e competente nella gestione delle procedure.

Laboratori pratici di aggiornamento sul CCNL di comparto, contrattazione integrativa e utilizzo di PICA	
Destinatari	Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, con articolazione dei percorsi per: • personale neoassunto o con minore esperienza; • personale interessato alla partecipazione a procedure di progressione (PEA, PEV); • personale con funzioni di coordinamento o responsabilità (EP, funzionari, dirigenti).
Contenuti	I laboratori saranno dedicati in particolare a: • istituti fondamentali del CCNL (orario di lavoro, permessi e assenze, lavoro agile, progressioni, incarichi e responsabilità); • istituti regolati dalla contrattazione integrativa di Ateneo; • collegamento tra disposizioni contrattuali e bandi di progressione economica e verticale (PEO e PEV);

Laboratori pratici di aggiornamento sul CCNL di comparto, contrattazione integrativa e utilizzo di PICA	
	• metodologia di compilazione del curriculum sulla piattaforma PICA, con riferimento ai requisiti richiesti dai bandi, alla valorizzazione delle esperienze professionali, formative e delle competenze; • errori ricorrenti e buone pratiche nella predisposizione delle candidature.
Metodologia didattica	La formazione sarà strutturata come laboratorio pratico, con un approccio esperienziale e applicativo, che prevede: • brevi inquadramenti normativi sugli istituti contrattuali e sulle procedure selettive; • analisi guidata di esempi di bandi PEO e PEV; • esercitazioni pratiche sulla compilazione del CV in PICA, anche attraverso simulazioni e casi tipo; • momenti di confronto e chiarimento su criticità frequenti e interpretazioni applicative. L'impostazione laboratoriale sarà differenziata per livelli di complessità, per rispondere alle diverse capacità di apprendimento del personale, ed accompagnata da materiali di supporto (schede operative, checklist per la compilazione del CV, FAQ).
Modalità di erogazione	• incontri in presenza e/o modalità blended; • gruppi di lavoro a numero contenuto; • disponibilità di materiali digitali di supporto per l'approfondimento individuale.
Risultati attesi	• maggiore consapevolezza degli istituti contrattuali e delle opportunità di sviluppo professionale; • miglioramento della qualità e completezza delle candidature presentate tramite PICA; • riduzione di errori formali e richieste di integrazione; • rafforzamento dell'equità e della trasparenza nelle procedure di progressione.
Collegamento con il VP	L'azione contribuisce: • al miglioramento della performance organizzativa e dei processi di gestione del personale; • al benessere organizzativo, favorendo chiarezza e pari opportunità di sviluppo; • alla creazione di valore pubblico, attraverso pratiche amministrative più efficaci, trasparenti e orientate alla valorizzazione delle competenze.

b) Laboratori e percorsi formativi per i servizi di vigilanza, logistica e prima accoglienza

I laboratori sono finalizzati a rafforzare le competenze operative e relazionali del personale impegnato nei servizi di **vigilanza, logistica e prima accoglienza**, al fine di garantire standard elevati di sicurezza, qualità dell'accoglienza e correttezza dei comportamenti nei confronti dell'utenza interna ed esterna.

Laboratori e percorsi formativi per i servizi di vigilanza, logistica e prima accoglienza	
Destinatari	• personale addetto alle portinerie, all'ufficio informazioni e ai servizi di prima accoglienza; • personale operante nei servizi di vigilanza e logistica, anche afferente a ditte appaltatrici, in un'ottica di integrazione funzionale con l'organizzazione di Ateneo.
Contenuti e modalità formative	• Servizi di prima accoglienza Corso rivolto agli addetti alle portinerie, agli uffici informazioni e ai servizi di accoglienza, finalizzato allo sviluppo di competenze comunicative, relazionali e organizzative, con attenzione alla gestione dell'utenza, alle situazioni critiche e alla trasmissione corretta delle informazioni. <i>Modalità: webinar.</i> <i>Durata: 6 ore pro capite</i> • Vigilanza e logistica Percorso formativo realizzato anche in collaborazione con la ditta appaltatrice, finalizzato ad assicurare un allineamento operativo e comportamentale tra personale esterno e strutture di Ateneo, con particolare riferimento ai protocolli di sicurezza, ai

Laboratori e percorsi formativi per i servizi di vigilanza, logistica e prima accoglienza	
	flussi di accesso, alla gestione degli spazi e alle modalità di interazione con la comunità universitaria. • Cultura del rispetto Corso dedicato alla promozione di comportamenti improntati al rispetto, all'inclusione e alla correttezza relazionale, rivolto al personale coinvolto nei servizi a contatto con il pubblico. <i>Modalità:</i> e-learning tramite piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica <i>Durata:</i> 12 ore pro capite
Risultati attesi	• miglioramento della qualità dei servizi di accoglienza e vigilanza; • maggiore uniformità nei comportamenti e nelle modalità operative; • rafforzamento della cultura del rispetto e della prevenzione dei conflitti; • integrazione più efficace tra personale interno ed esterno.
Collegamento con il VP	L'azione contribuisce: • al miglioramento della performance organizzativa e della qualità dei servizi di supporto e di front office dell'Ateneo e a rafforzare il senso di appartenenza del PTA alla Comunità Unimore; • al benessere organizzativo e alla sicurezza, favorendo comportamenti corretti, relazioni rispettose e una gestione più efficace delle situazioni critiche; • alla creazione di valore pubblico, attraverso servizi di accoglienza e vigilanza più qualificati, inclusivi e coerenti con i principi di legalità, rispetto e centralità della persona.

Linea 3) Valorizzare i risultati della formazione per **migliorare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane**.

Il **monitoraggio** delle attività formative è un'attività essenziale e vincolante (**AVA 3**) per valutare la qualità degli interventi e individuare azioni di miglioramento. Questo processo consente di:

- ridefinire gli obiettivi
- verificare l'idoneità delle procedure
- adottare metodologie didattiche più efficaci e adeguate alle esigenze del personale

Il sistema di monitoraggio utilizza un approccio integrato basato su:

- **dati quantitativi**, come ore di formazione, numero di corsi e partecipanti;
- **dati comparativi**, ad esempio il confronto tra spesa preventivata e spesa effettiva, e tra attività programmate e realizzate, conoscenze pregresse e acquisite;
- **dati qualitativi**, raccolti tramite questionari anonimi di gradimento, che valutano organizzazione, innovazione e qualità della didattica.

I **questionari di gradimento**, articolati in macro-aree quali organizzazione e metodologie didattiche, conoscenze acquisite e qualità della didattica, rappresentano uno strumento cruciale per misurare la soddisfazione e migliorare la qualità delle attività formative. Il feedback dei partecipanti non solo influenza la programmazione, ma costituisce il presupposto per un apprendimento significativo, con ricadute positive sul lavoro e sull'organizzazione.

Nel 2026, il questionario di customer satisfaction sarà perfezionato **per allinearsi al sistema di valutazione dell'Ateneo**, introducendo eventualmente una scala da 1 a 6 per ottenere risultati più dettagliati e comparabili. In parallelo, si auspica l'introduzione di un nuovo database per migliorare la gestione dei dati formativi e rispondere all'obiettivo del **Programma di Mandato** relativo alla digitalizzazione dei processi.

Comunità professionali ed enti esterni

La Formazione in UNIMORE è affidata principalmente alla collaborazione delle comunità professionali universitarie, come sottoelencato oltre che a società di formazione qualificate.

Inoltre, UNIMORE si avvale delle competenze delle proprie risorse interne per erogare formazione trasversale a personale neoassunto o di settore per specifici ruoli e processi.

Oltre alla Fondazione Marco Biagi⁸, con cui UNIMORE ha collaborato/collabora per la pianificazione, progettazione e realizzazione di progettualità oltre che del piano di formazione, l'Ateneo continua la collaborazione e la sottoscrizione delle seguenti convenzioni per offrire un'ampia varietà e possibilità di attività formative:

- **COINFO** - Consorzio Interuniversitario sulla Formazione: un Ente senza fini di lucro che svolge attività di formazione e ricerca principalmente per gli adulti che operano nelle Università e nelle Pubbliche Amministrazioni;
- **ISOIVA**: comunità professionale di COINFO, è un progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche tributarie riguardanti le realtà universitarie;
- **UNISOF**: comunità professionale di COINFO, si occupa delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di gestione della formazione continua per il personale tecnico-amministrativo delle Università italiane, rivolto ai dirigenti dell'area risorse umane, ai responsabili e operatori degli Uffici formazione degli Atenei, ai formatori interni;
- **UNIAMM**: comunità professionale di COINFO, progetto di presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico in materia di diritto amministrativo per il personale delle Università italiane;
- **PROCEDAMUS**: progetto di formazione-intervento dedicato al personale tecnico amministrativo delle Università e degli Enti di ricerca, realizzato da Linea ATENEI, il settore di LineaPA dedicato in maniera specifica alle tematiche dei procedimenti amministrativi, dell'amministrazione digitale, dell'informatica giuridica e della gestione documentale;
- **FORMEL**: Scuola di formazione nata nel 1996, è specializzata nella realizzazione di Corsi di aggiornamento e formazione rivolti ad Amministratori, Dirigenti e Funzionari della Pubblica Amministrazione;
- **OSSERVATORIO APPALTI**: ente della provincia di Modena che si occupa dell'organizzazione di giornate di aggiornamento in materia di appalti pubblici, forniture e servizi, indirizzate agli operatori del settore, dipendenti di stazioni appaltanti della regione e liberi professionisti;
- **SELF**: il sistema di e-learning federato della Regione Emilia-Romagna, a disposizione di tutti gli enti pubblici del territorio regionale, offre gratuitamente risorse professionali e tecnologiche per progettare, realizzare ed erogare percorsi formativi e professionali in e-learning, basati sulla piattaforma open source Moodle.
- **LINEATENEI**: società che si occupa della formazione professionale del personale tecnico amministrativo delle università e degli enti pubblici di ricerca.

Formazione per la Valorizzazione del personale docente

⁸ La Fondazione Marco Biagi è ente strumentale di UNIMORE il cui oggetto principale è di coadiuvare l'Ateneo nello svolgimento della sua missione di sviluppo della cultura, della ricerca, dell'alta formazione e della terza missione, nonché di contribuire al potenziamento dei rapporti tra Università, società e mondo del lavoro, oltre a realizzare iniziative e progetti propri.

In coerenza con le azioni previste dal Piano Biennale di Ateneo 2021-2022, era stato istituito un apposito Gruppo di Lavoro di *Faculty Development* con l'obiettivo di definire la formazione alla didattica dei docenti di Unimore e di progettare modalità di didattica innovativa.

In questo quadro strategico, a partire dall'inizio del 2024, l'Ufficio Formazione e Valorizzazione del personale si è attivato, su richiesta del Rettore e del Delegato alla didattica, per supportare la gestione amministrativa delle attività organizzate dal Faculty Development e rivolte a docenti e ricercatori Unimore. Mentre la fase iniziale si è concentrata su un supporto prevalentemente operativo e contabile — includendo la gestione di incarichi, spazi, registri e comunicazione istituzionale — l'interlocuzione costante con i referenti ha evidenziato l'evoluzione del fabbisogno verso un coordinamento più strutturato, continuativo e formalizzato

In particolare, le attività sulle quali è stato richiesto un intervento di progettazione sono state sulle seguenti tematiche:

- Corso per docenti neoassunti
- Masterclass
- Comunità di pratiche, intese come gruppi di docenti della stessa disciplina o di discipline affini che si incontrano periodicamente per il confronto sulle pratiche didattiche
- Progetto INSIGHT
- Progetto Mentor
- Progetto “L’Ascolto”
- **Partecipazione al Tavolo CRUI sui Teaching and Learning Centers (TLC)**

Proposte per il futuro

Per gli anni a venire, si propone di mantenere il corso annuale per i/le neoassunti/e, alternando le Masterclass – una di base e una avanzata – in modo da creare un ciclo biennale di formazione.

Si intende inoltre proseguire con le comunità di pratica e organizzare seminari su tematiche specifiche e puntuali.

Qualora fossero disponibili ulteriori risorse, sarebbe interessante sperimentare un evento formativo residenziale della durata di 2-3 giorni, in una sede fuori da Modena e Reggio Emilia, al fine di favorire l'apprendimento, il networking e la condivisione in un contesto immersivo, sottolineando comunque un supporto amministrativo, anche part-time.

La collaborazione con l'Ufficio Formazione della Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane è stata positiva e ne è stato richiesto il consolidamento.

3.4 Salute di clima e di genere

Parte generale

L'Ateneo è fortemente impegnato nel raggiungimento della parità di genere e delle pari opportunità, nel rispetto delle diversità e nel sostenere politiche inclusive e di prevenzione e contrasto ad ogni forma di discriminazione (*diretta e indiretta*).

Nel corso degli ultimi anni sono stati adottati dall'Ateneo diversi strumenti per perseguire tali finalità, si pensi: al **Gender Equality Plan (GEP)** (il documento per il triennio 2025-2027, in italiano e inglese, è stato approvato dagli organi accademici a giugno 2025), il **Bilancio di Genere** (cinque edizioni di cui l'ultima, riferita al consuntivo 2024) e, ancora, il **Piano di Azioni Positive (PAP)**.

L'Ateneo, oltre ad aver adottato gli strumenti sopra descritti, ha delineato un insieme di strategie finalizzate a garantire una piena integrazione della dimensione di genere nella sua missione educativa e organizzativa. Queste azioni si sviluppano lungo molteplici linee, che spaziano dalla didattica alla ricerca, dalle politiche interne al benessere della comunità accademica, con un **obiettivo comune: creare un ambiente inclusivo, equo e rispettoso per tutti i membri della comunità accademica**.

A partire da un'analisi approfondita delle disuguaglianze esistenti, l'Ateneo si impegna a promuovere l'uguaglianza di genere in modo integrato e diffuso, implementando politiche che possano favorire un cambiamento reale e duraturo. Con l'elaborazione di azioni mirate, sottoposte a monitoraggio continuo e la creazione di un ambiente inclusivo, l'Ateneo si propone di essere un modello di eccellenza in termini di parità di genere e benessere sociale all'interno della comunità accademica e oltre.

Il PAP è un documento di programmazione integrato nel PIAO che individua obiettivi e risultati attesi per rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne riservando particolare attenzione all'intersezionalità per tutte le componenti dell'Ateneo. Tale documento traccia inoltre **le azioni chiave** per poter prevenire e contrastare le forme di discriminazione di violenza di genere, anche al fine di garantire pari e piena partecipazione e opportunità nella fruizione del patrimonio culturale dell'Ateneo.

Le azioni hanno impatto diretto sulla comunità universitaria e sull'intera cittadinanza.

La redazione del Piano ha preso avvio dal monitoraggio delle azioni realizzate nel corso del 2025, sulle macro-aree di intervento individuate:

Area I: Benessere organizzativo e conciliazione tempi di vita e di lavoro

Area II: Azioni di prevenzione e contrasto alle molestie e alla violenza di genere

Area III: Azioni di sensibilizzazione rispetto all'uso di un linguaggio non sessista e inclusivo

Le azioni che prevedono la realizzazione di proposte formative sono realizzate in collaborazione con la Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo RU e trattate anche nella sezione **3.2 Formazione del Personale**.

ALLEGATO 5: PAP – Piano di Azioni Positive. Monitoraggio 2025. Piano di Azioni Positive 2026

Parte funzionale

In coerenza con il Piano di Mandato 2025-2031, e in particolare con l'ambito strategico "Comunità, Persone, Benessere e Sostenibilità", il PAP individua interventi e azioni mirate a rafforzare la cultura organizzativa incentrata sulle persone e sul loro benessere, promuovendo condizioni di lavoro e studio che favoriscano partecipazione, inclusione, crescita professionale e qualità della vita.

Di seguito il riepilogo, per macro-area di intervento. I dettagli nell'**ALLEGATO 3**.

Area I: Benessere organizzativo e conciliazione tempi di vita e di lavoro	Azione 1	Monitoraggio strutturato della fruizione del lavoro da remoto con prospettiva di genere e benessere organizzativo
	Azione 2	Proposta formativa per la gestione dell'ansia e dello stress lavoro-correlato e dei tempi di lavoro
	Azione 3	Comunicazione e monitoraggio della fruizione e del gradimento della proposta formativa sul gender equity
	Azione 4	Servizi igienici <i>all gender</i> e dotazione fasciatoi, campagna di comunicazione per la promozione dell'inclusività
	Azione 5	Valutazione dell'opportunità di introdurre stanze del silenzio
	Azione 6	Progettazione di un percorso di mentoring trasformativo ed empowerment
Area II: Azioni di prevenzione e contrasto alle molestie e alla violenza di genere	Azione 1	Realizzazione di campagna di comunicazione sui temi relativi al contrasto alla violenza di genere. Realizzazione di iniziative aperte alla cittadinanza sulla prevenzione e il contrasto alle forme di discriminazione e violenza
	Azione 2	Cineforum e rappresentazioni teatrali/artistiche sulle diverse forme di discriminazione
	Azione 3	Comunicazione e monitoraggio sugli sportelli antiviolenza UNIMORE, formazione sul tema della violenza contro le donne
	Azione 4	Proposta formativa della Consigliera di fiducia di UNIMORE sui temi relativi al Codice di Condotta
	Azione 5	Panchine rosse come strumenti di coinvolgimento studentesco e campagne social per contrastare la violenza di genere
	Azione 6	Studio della possibilità di istituire sportelli di supporto LGBTQI+
	Azione 7	Borsa di studio in memoria di Anna Sviridenko
	Azione 8	Diffusione capillare della campagna #finiscequi e azioni di comunicazione a supporto
	Azione 9	Avvio dei contatti con i centri di recupero per uomini autori di violenza o associazioni simili
	Azione 10	Protocollo "No women no panel"
Area III: Azioni di sensibilizzazione rispetto all'uso di un linguaggio non sessista e inclusivo	Azione 1	Formazione sulla revisione linguistica della modulistica con utilizzo di un linguaggio non sessista, inclusivo e accessibile e in applicazione del Dlgs.62/2024 e pubblicazione di un documento interno per l'utilizzo di un linguaggio inclusivo

3.5 Salute digitale

Il Piano di transizione digitale 2026-2028 è contenuto nell'**ALLEGATO 6**.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Nell'ottica di un progressivo allineamento agli standard qualitativi delle linee guida e dei manuali operativi, è prevista una prima applicazione di un **monitoraggio integrato** del PIAO, necessario anche ai fini del REPORT del PIAO. In particolare, i contenuti del PIAO dovranno essere monitorati due volte l'anno.

Il **primo controllo**, a metà anno, si inserisce nella fase che il SMVP2026 chiama **Monitoraggio intermedio** e fissa entro luglio di ogni anno. L'obiettivo è fornire alla governance elementi utili per individuare eventuali criticità che potrebbero ridurre o compromettere la creazione di Valore Pubblico, in modo da poter mettere in atto interventi correttivi (anche sulle strategie).

I controlli di questa fase sono su tre contenuti:

Monitoraggio dei risultati degli obiettivi di performance direttamente funzionali al VP

Ai fini del REPORT del PIAO saranno considerati i soli obiettivi di performance funzionali agli obiettivi di VP. I risultati di tutti gli obiettivi (quindi anche quelli non funzionali al VP) saranno inclusi nella *Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi*.

Monitoraggio misure di anticorruzione e trasparenza a protezione del VP

L'attività di monitoraggio, di competenza del RPCT, mette in luce il grado di realizzazione delle misure di gestione del rischio e di promozione della trasparenza.

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e sugli adempimenti legati alla trasparenza è realizzato in modo continuativo tutto l'anno.

Il controllo a metà anno è richiesto sulle sole attività individuate come funzionali alla protezione degli obiettivi di VP. Le informazioni saranno incluse nella *Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi*.

Monitoraggio delle azioni di promozione della salute organizzativa e professionale abilitanti il VP

L'attività di monitoraggio, di competenza dei Responsabili, mette in luce quanto realizzato (rispetto al previsto) per le specifiche azioni a tutela della salute delle risorse funzionali al VP: azioni di innovazione organizzativa, di organizzazione di lavoro agile, azioni riguardanti il reclutamento, lo sviluppo professionale, la formazione di competenze professionali. Le informazioni saranno incluse nella *Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi*.

Il **secondo controllo**, a fine anno, è quello del **Rendiconto finale**.

I controlli in questa fase vertono su tutti i contenuti del PIAO:

Rendiconto dei risultati degli obiettivi di performance direttamente funzionali al VP

Ai fini del REPORT del PIAO saranno considerati i soli obiettivi di performance funzionali agli obiettivi di VP.

I risultati di tutti gli obiettivi (quindi anche quelli non funzionali al VP) saranno inclusi nella *Relazione sulla Performance (secondo quanto stabilito dal D.Lgs 150/2009)*.

Rendiconto delle misure di anticorruzione e trasparenza realizzate a protezione del VP

L'attività di rendiconto finale, di competenza del RPCT, mette in luce il grado finale di realizzazione delle misure di gestione del rischio e di promozione della trasparenza.

Le informazioni su tali attività si aggiungono a quelle contenute nella Relazione annuale del RPCT (secondo indicazioni ANAC).

Le informazioni saranno incluse nella *Relazione sulla performance*.

Rendiconto delle azioni di promozione della salute organizzativa e professionale abilitanti il VP realizzate

L'attività di rendiconto finale, di competenza dei Responsabili, mette in luce quanto realizzato a fine anno (rispetto al previsto) per le specifiche azioni a tutela della salute delle risorse funzionali al VP: azioni di innovazione organizzativa, di organizzazione di lavoro agile, azioni riguardanti il reclutamento, lo sviluppo professionale, la formazione di competenze professionali.

Le informazioni saranno incluse nella *Relazione sulla performance*.

Rendiconto dei risultati degli obiettivi strategici funzionali al VP

Ai fini del REPORT del PIAO saranno considerati i soli obiettivi strategici capaci di attuare gli obiettivi di VP.

I risultati di tutti gli obiettivi strategici saranno inclusi nella *Riesame di Ateneo*.

Calcolo del Valore Aggiunto creato

A fine anno i risultati degli indicatori di impatto degli obiettivi di VP daranno la misura della capacità di creazione del VP messa in atto dall'Ateneo nell'anno.

Ruolo del NdV/OIV

Un ruolo centrale è svolto dal NdV/OIV: oltre a misurare e valutare la performance dell'amministrazione nel suo complesso (ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs 150/2009), collabora e contribuisce al miglioramento continuo con suggerimenti metodologici e feedback su ogni fase del ciclo, incluso il monitoraggio intermedio. Le osservazioni e le segnalazioni contenute nella Validazione della Relazione finale rappresentano il principale documento di riferimento per l'impostazione metodologica del successivo ciclo della performance.

Ulteriori strumenti a supporto dei monitoraggi

OPIS – Rilevazione dell'opinione degli studenti	Valutazione degli studenti in merito al proprio corso di studio (didattica, qualità e organizzazione).
Indagini ALMALAUREA	Opinioni dei laureati, laureandi, dottorandi sull'esperienza universitaria
Questionari EFFICACIA (Good Practice)	Soddisfazione degli utenti esterni e interni.
Questioni EFFICIENZA (Good Practice)	Misura dei costi unitari dei servizi tecnico-amministrativi erogati dall'Ateneo.
Questionari sull'attività formativa (interna) dell'Ateneo	Gradimento dei partecipanti ai corsi di formazione organizzati dall'Ateneo (in termini di qualità del corso e dell'organizzazione del corso)

Questionario sul BENESSERE ORGANIZZATIVO (Good Practice)	Percezioni del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo, collaboratori esperti linguistici, dirigenti con riferimento a diverse dimensioni riconducibili a fattori ⁹ che influenzano il benessere organizzativo.
---	---

Altre fonti di informazioni utili ai fini della fotografia del quadro generale dello stato di salute delle risorse umane dell'Ateneo sono:

- **le evidenze sull'attività dello [Sportello di Ascolto di Ateneo](#)** (rivolto al personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo) costituiscono una importante integrazione al quadro generale disegnato dall'indagine Benessere Organizzativo.
- le indicazioni su eventi di molestie, mobbing o discriminazione di competenza della [Consigliera di Fiducia](#)
- **le segnalazioni di fatti illeciti** pervenute attraverso l'applicativo [whistleblowing](#)
- **i suggerimenti e reclami** inoltrati tramite l'apposito [applicativo online](#)

⁹ Ambiente di lavoro, discriminazioni, equità, carriera e sviluppo professionale, i colleghi, il contesto del lavoro, il senso di appartenenza, la diffusione della conoscenza sul sistema di valutazione, il responsabile

ALLEGATI

ALLEGATO 1: GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE

ALLEGATO 2: GLI OBIETTIVI 2026 DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI
DIRIGENTI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI VP

ALLEGATO 3: PIANO SPOSTAMENTI CASA-LAVORO, anno 2025

ALLEGATO 4: FORMAZIONE DEL PERSONALE (Monitoraggio 2025, Piano 2026)

ALLEGATO 5: PAP – Piano di Azioni Positive. Monitoraggio 2025. Piano di Azioni Positive 2026

ALLEGATO 6: PIANO DI TRANSIZIONE DIGITALE 2026-2028

ALLEGATO 7: CONVENZIONE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE
DISABILI, 2024-2026