



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

PIAO

Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Università di Modena e Reggio Emilia 2025-2027

Presentato (sezione 2.1 Valore Pubblico) al Senato Accademico il 14.01.2025

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 29.01.2025

Il presente documento è stato progettato e redatto dalla Direzione Programmazione, Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, con la collaborazione delle Direzioni e degli Uffici dell'Ateneo e la supervisione del Direttore Generale.

Per gli specifici ambiti di competenza, il documento è stato preliminarmente presentato e discusso dai componenti il Tavolo di Lavoro permanente¹ per la predisposizione e il monitoraggio del PIAO², e, a seguito del parere del Senato Accademico (seduta del 14.01.2025), presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.01.2025.

¹ Istituito dal CdA del 21.12.2023, il Tavolo di lavoro è a composizione mista: una parte politica rappresentata da docenti (Delegata del Rettore alla Programmazione strategica, Delegato del Rettore al PQA - Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) e Presidente del NdV - Nucleo di Valutazione) e una parte tecnica cui partecipa una selezione di strutture dell'Amministrazione (Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane, Direzione Sistemi Informativi ed Assicurazione Qualità, Ufficio Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione, Ufficio di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e Staff di Direzione)

² Delibera del Consiglio di Amministrazione del 21.12.2023

Sommario

INTRODUZIONE.....	5
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	7
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	12
2.1 Valore Pubblico	12
2.1.1 VALORE PUBBLICO IN UNIMORE	13
2.1.2 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO.....	14
2.1.3 CORRELAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI - OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	18
2.1.4 COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA	21
2.2 Performance.....	22
2.2.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE	24
2.2.2 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA E VALORE PUBBLICO	27
2.2.3 ULTERIORE OBIETTIVO ORGANIZZATIVO PREVISTO DALLA NORMATIVA	29
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	30
2.3.1 PREMESSA.....	30
2.3.2 I SOGGETTI.....	32
2.3.3 LA VALUTAZIONE DEL CONTESTO ESTERNO.....	33
2.3.4 LA VALUTAZIONE CONTESTO INTERNO.....	38
2.3.5 IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PTPCT 2024/2026 E LE PROPOSTE PER IL TRIENNIO 2025/2027 ..	40
2.3.6 LA GESTIONE DEL RISCHIO.....	44
2.3.7 LA SEZIONE TRASPARENZA DEL SITO DI UNIMORE	45
2.4 PAP – Piano Azioni Positive	47
2.5 Piano di transizione digitale	49
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	50
3.1 Struttura Organizzativa	50
3.1.1 GLI OBIETTIVI IN TEMA DI ORGANIZZAZIONE CONTENUTI NEL PIANO TRIENNALE DI ATENEO 2023-2025 E GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, anno 2025	54
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	56
3.2.1 – UTILIZZO DEL LAVORO AGILE E DEL TELELAVORO IN UNIMORE NEL 2024	57
3.2.2 – LE PERCEZIONI DEL PTA SUL LAVORO AGILE	60
3.2.3 IL LAVORO AGILE, GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	61
3.3 Programmazione strategica delle risorse umane - Piano triennale dei fabbisogni di personale	63
3.3.1 PARTE GENERALE.....	63
3.3.2 PARTE FUNZIONALE - CRITERI GENERALI PER LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE, TECNICO-AMMINISTRATIVO, CEL E TECNOLOGI DI RICERCA PER IL TRIENNIO 2025-2027	65
3.3.3 PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER IL TRIENNIO 2025-2027	67
3.3.4 VALORE PUBBLICO E PROGRAMMAZIONE P.TAB, CEL E TECNOLOGI DI RICERCA	67
3.4 Formazione del Personale	70
3.4.1 – PREMESSA.....	70

3.4.2 - ATTUAZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI	71
3.4.3 - LINEE DI AZIONE	72
3.4.4 – COMUNITÀ PROFESSIONALI ED ENTI ESTERNI	75

SEZIONE 4: MONITORAGGIO..... 79

4.1 Monitoraggio del Valore Pubblico	79
4.2 Monitoraggio dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa	79
4.3 Monitoraggio della <i>performance</i>	80
4.4 Monitoraggio dell'organizzazione e della gestione del capitale umano.....	80
4.4.1 - RILEVAZIONE SODDISFAZIONE STAKEHOLDER	80
4.4.2 - MONITORAGGIO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	81
4.4.3 - MONITORAGGIO SULLA FORMAZIONE DEL PERSONALE	81
4.4.3 – MONITORAGGIO TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	81

ALLEGATI

- ALLEGATO 1: OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
- ALLEGATO 2: OBIETTIVI DI PERFORMANCE (COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI VP)
- ALLEGATO 3: PIANO AZIONI POSITIVE
- ALLEGATO 4: PIANO TRIENNALE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE DELL'ATENEO 2025-2027

INTRODUZIONE

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)³ è il documento unico di programmazione introdotto nel 2022 come misura per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, con la finalità di semplificare e migliorare la programmazione della PA orientandola verso la creazione di Valore Pubblico, inteso come miglioramento del benessere economico, sociale e ambientale delle comunità di riferimento.

Il PIAO mette a sistema, integrando adempimenti e contenuti, molti dei documenti di pianificazione che le amministrazioni pubbliche predisponavano annualmente e sostituisce i seguenti Piani dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia:

- Piano della Performance, che confluisce nella sezione 2.2, redatto a cura della Direzione Organizzazione, Programmazione e Valorizzazione delle Risorse Umane;
- Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, che confluisce nella sezione 2.3, redatto a cura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, con il supporto dell'Ufficio Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione;
- Piano di Azioni Positive (PAP), che confluisce nella sezione 2.4, redatto dal Comitato Unico di Garanzia
- Piano di Transizione Digitale, che confluisce nella sezione 2.5, redatto a cura della Direzione Sistemi Informativi (Ufficio RTD) e Assicurazione della Qualità;
- Piano del Lavoro agile (POLA), che confluisce nella sezione 3.2, redatto a cura della Direzione Organizzazione, Programmazione e Valorizzazione delle Risorse Umane;
- Piano dei Fabbisogni di Personale, che confluisce nella sezione 3.3, redatto a cura della Direzione Organizzazione, Programmazione e Valorizzazione delle Risorse Umane;
- Piano Formativo del personale, che confluisce nella sezione 3.4, redatto a cura della Direzione Organizzazione, Programmazione e Valorizzazione delle Risorse Umane.

La redazione del documento è avvenuta tramite una programmazione “multidisciplinare” e integrata, nella quale i referenti dei diversi ambiti hanno collaborato per rendere le azioni rappresentate coerenti, sinergiche, “mutuamente sostenibili” e capaci di governare l'impatto complessivo dei vari fattori sulla creazione di valore pubblico.

Tra gli strumenti rafforzati, anche nell'ottica di generare un impatto positivo percepito dalla comunità di riferimento dell'Ateneo, rientra l'ascolto dell'utenza (interna ed esterna all'Ateneo), che guida l'Ateneo verso un sempre maggior coinvolgimento degli stakeholder.

³ Normativa di riferimento: art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80 convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”

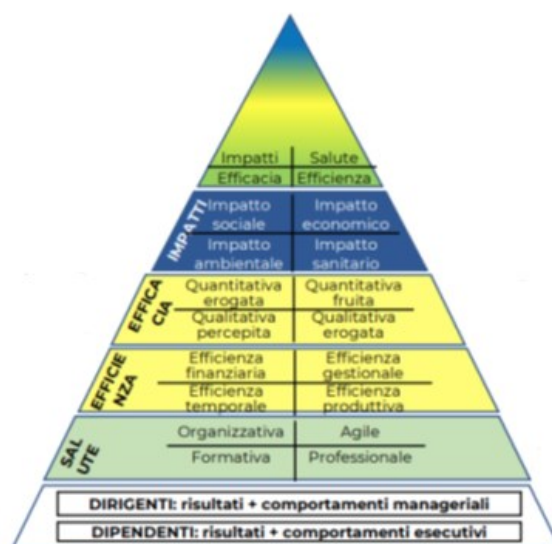
Il modello adottato da UNIMORE è tratto dallo studio del [CERVAP](#) – Centro di Ricerca sul Valore Pubblico dell’Università di Ferrara.

In particolare, partendo dall’assunto che *“per generare Valore Pubblico, e quindi benessere, sui cittadini e sugli utenti di oggi e di domani, le Pubbliche Amministrazioni dovrebbero essere in grado di erogare servizi in maniera efficace ed efficiente, tenendo conto della quantità e della qualità delle **risorse disponibili**”, deriva che “per creare benessere, occorre finalizzare verso il Valore Pubblico le proprie performance e contenere i rischi che potrebbero comprometterlo o ridurlo, a partire dalla **cura della salute (economico-finanziaria, organizzativa, professionale, di genere, infrastrutturale, digitale, informativa, ecc.) delle risorse dell’ente**”.*

Nel modello del CERVAP, rappresentato dalla **Piramide del Valore Pubblico**, la programmazione degli obiettivi di Valore Pubblico tiene conto degli impatti che si stima di produrre sul livello di benessere (impatti sociali, economici, ambientali e sanitari) e delinea le **strategie**. La leva per la realizzazione degli obiettivi di VP è la **performance** dell’Ente, ovvero il miglioramento (in termini di efficacia ed efficienza) dei servizi offerti alla comunità.

Per proteggere il livello di VP intervengono le misure di **risk management**, cioè le iniziative di prevenzione del rischio corruttivo.

La **cura della salute delle risorse** (umane, finanziarie, infrastrutturali) dell’ente è infine la condizione abilitante per la creazione e la protezione del Valore Pubblico. Rientrano tra queste misure il piano di reclutamento e sviluppo organizzativo e professionale dei lavoratori (collegato anche al lavoro agile, al benessere organizzativo, alle pari opportunità), le misure di semplificazione e digitalizzazione, la piena accessibilità e l’efficientamento energetico degli edifici dell’ente.



**La PIRAMIDE
del Valore Pubblico**

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.

UNIMORE è un'università multidisciplinare, con un'offerta formativa che copre molteplici aree tematiche: Salute, Scienze, Società e Cultura, Tecnologia, Vita.

Con oltre 26.000 studenti e 1.700 dipendenti (docenti e tecnico-amministrativi), l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia dal 2018 è tra gli atenei di grandi dimensioni⁴.

Peculiarità è l'articolazione "*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).

Denominazione	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Codice Fiscale/P.IVA	00427620364
Codice IPA	USMRE
Rappresentante legale	Prof. Carlo Adolfo Porro (Magnifico Rettore)
Sede legale	Indirizzo: Via Università, 4 – 41121 Modena
Indirizzo PEC primario	rettore@pec.UNIMORE.it
Indirizzo PEC	urp@pec.UNIMORE.it
Sito istituzionale	https://www.UNIMORE.it/it
URP – sede di Modena	Via Università, 4 - 41121 Modena tel. 059 2056095 e-mail: urp@UNIMORE.it https://www.UNIMORE.it/it/urp
URP – sede di Reggio Emilia	Viale A. Allegri, 9 - 42121 Reggio Emilia Tel. 0522 523041 e-mail: urp@UNIMORE.it
Amministrazione trasparente	https://amministrazionetrasparente.UNIMORE.it/

⁴ Classifica CENSIS delle Università Italiane, edizione 2017/18

LA VISIONE DI UNIMORE

UNIMORE guarda al futuro come **“Università di ricerca”** in grado di sviluppare nuove conoscenze, di alimentare nei propri studenti e studentesse la cultura della maturazione individuale, della scoperta, della creatività e dell’innovazione, di aprirsi al contesto europeo con una crescente presenza in **reti di didattica e di ricerca**.

Studenti e studentesse costituiscono, entro questo disegno, **figure di interlocuzione permanente** anche sul piano istituzionale.

UNIMORE intende coniugare **ricerca innovativa** in molti ambiti di rilevanza culturale, scientifica e tecnologica, con una **didattica di eccellenza** attenta alle aspettative del mondo imprenditoriale, aperta all’evoluzione tecnologica, capace di integrare competenze di base e altamente specialistiche per promuovere **sostenibilità, salute pubblica e sviluppo sociale e inclusivo**, con il fine di formare persone capaci di contribuire con idee e spirito critico a progettare e realizzare azioni concrete per una società migliore.

UNIMORE, in considerazione del suo forte **radicamento nel territorio**, opera per valorizzarne appieno le sue potenzialità, attirando e trattenendo competenze determinanti per l’economia e per l’intero tessuto sociale e culturale.

UNIMORE **crede fortemente che “qualità” sia la parola chiave per un futuro sostenibile** e in quest’ottica intende investire in talenti, in tecnologie, infrastrutture, ricerca, inclusione sociale, sostenibilità ambientale e digitalizzazione per sviluppare e rafforzare i suoi ambiti di competenza in **settori chiave** quali, ad esempio, agro-alimentare, *automotive* e mobilità sostenibile, energia pulita, edilizia e costruzioni, sicurezza territoriale, salute e promozione del benessere, cultura e creatività, servizi e inclusione sociale.

LA MISSIONE DI UNIMORE

I territori in cui UNIMORE agisce hanno una lunga tradizione di progressiva crescita e sono caratterizzati da una forte capacità di resilienza, da indicatori di qualità della vita assai elevati e da una crescente attenzione alle prospettive di sviluppo anche a livello internazionale. In un **contesto esterno** così dinamico, l’Ateneo si impegna a svolgere il suo ruolo istituzionale attraverso il legame e il confronto con le istituzioni politiche, sociali e culturali e con gli enti del mondo produttivo e dei servizi.

Per rafforzare la qualità e la sostenibilità delle sue scelte, UNIMORE guarda con particolare attenzione al continuo miglioramento del proprio **ecosistema organizzativo** mantenendo una costante relazione tra studenti e studentesse, personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e sostenendo azioni concrete negli ambiti della inclusività, del contrasto alle discriminazioni, della diffusione della cultura, del miglioramento delle proprie infrastrutture, dello sviluppo della ricerca, dei servizi, della internazionalizzazione, della progressiva riqualificazione energetica e della promozione del benessere di chi opera all’interno delle strutture accademiche.

Per costruire una Università pronta a rispondere alle sfide poste dall’**Agenda 2030**, UNIMORE persegue le sue missioni di **didattica, ricerca, e terza missione** individuando i propri obiettivi nell’ambito di un Piano strategico che vede UNIMORE come luogo di opportunità e come esempio di **comunità aperta alla conoscenza e allo sviluppo delle persone e della collettività**.

Attraverso la sua **Missione Educativa**, UNIMORE agisce sia come luogo di maturazione e di crescita individuale, sia come centro di produzione del sapere, teorico e pratico, offrendo contenuti in grado di incrociare le principali traiettorie di innovazione e rispondere alla diffusa domanda di professionisti altamente qualificati. Entro questa cornice si collocano Corsi di Laurea e di Dottorato caratterizzati da profili culturali e professionali ad alta qualificazione, coerenti con le esigenze e le prospettive di sviluppo della società e del mercato del lavoro, rispondenti a criteri di innovazione e internazionalizzazione, nel rispetto dei requisiti di qualità, di inclusione e di sostenibilità.

Per quanto concerne la **Ricerca**, l'Ateneo sostiene l'attività e l'attrattività dei suoi dipartimenti e centri, nonché la qualità e l'adeguatezza del numero di ricercatori impegnati a sostenere e rafforzare la vitalità culturale e scientifica delle diverse aree tematiche e disciplinari dell'Ateneo. UNIMORE realizza questa missione anche attraverso l'incremento delle risorse finanziarie e di personale, il potenziamento delle infrastrutture laboratoriali e la strumentazione dedicata alla ricerca e condividendo questo impegno con il contesto territoriale per favorire gli investimenti e contribuire alla crescita delle competitività culturale e tecnologica.

In ambito di **Terza Missione**, UNIMORE promuove la diffusione e la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica, favorisce il trasferimento tecnologico in un'ottica di sistema e secondo modalità innovative e partecipative, coinvolgendo cittadini e società civile, soggetti istituzionali, imprese e organizzazioni sociali e di terzo settore. Il potenziamento delle attività di *Public Engagement*, la crescente attenzione alla formazione continua e ricorrente per una crescita lavorativa consapevole e sostenibile, la valorizzazione del patrimonio museale e archivistico dell'Ateneo, nonché l'ampliamento delle attività in ambito biomedico e per la tutela della salute pubblica, sono elementi fondamentali con cui UNIMORE contribuisce alla crescita culturale, economica e sociale dei territori di riferimento.

L'ATENEIO IN CIFRE

Di seguito alcuni dati relativi al personale, alla popolazione studentesca, all'offerta formativa, alle attività di ricerca e innovazione, al sistema museale e bibliotecario.

Personale e studenti

Studenti		Docenti e ricercatori		Personale TAB	
Oltre 26.000	iscritti ai corsi di laurea (54% donne)	987	Professori e ricercatori (40% donne) di cui	754	unità di Personale Tecnico-Amministrativo (71% donne) di cui
931	iscritti a corsi post-laurea (46% donne)	269	Professori ordinari (30% donne)	698	A tempo indeterminato (72% donne)
		460	Professori associati (41% donne)	34	A tempo determinato (65% donne)
		258	Ricercatori (anche a tempo det.) (48% donne)	22	Collaboratori Esperti Linguistici (77% donne)
		517	Assegnisti di ricerca (48% donne)		

Dati aggiornati al 09.01.2025

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	Suole 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

I Dipartimenti e le Scuole

AREA SALUTE	Chirurgico, Medico, Odontoiatrico e di Scienze Morfologiche, con interesse Trapiantologico, Oncologico e di Medicina Rigenerativa	AREA SCIENZE	Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche
	Scienze Mediche e Chirurgiche Materno-Infantili e dell'Adulto		Dipartimento di Scienze Fisiche, Informatiche e Matematiche
	Scienze Biomediche, Metaboliche e Neuroscienze	AREA TECNOLOGIA	Dipartimento di Ingegneria "Enzo Ferrari"
	Facoltà di Medicina e Chirurgia		Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria
AREA SOCIETÀ E CULTURA	Dipartimento di Comunicazione ed Economia	AREA VITA	Scuola di Ingegneria
	Dipartimento di Economia Marco Biagi		Dipartimento di Scienze della Vita
	Dipartimento di Educazione e Scienze Umane		
	Dipartimento di Giurisprudenza		
	Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali		

GLI ORGANI DI GOVERNO DELL'ATENEO

Di seguito alcune informazioni sui principali Organi di governo di UNIMORE; la pagina [Organi](#) del sito di Ateneo contiene approfondimenti.

Rettore	Ha funzioni di vigilanza sul funzionamento ed efficienza delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, di garante per l'autonomia didattica e di ricerca del personale docente, di autorità disciplinare su tutto il personale e gli studenti.
Direttore Generale	Ha funzioni di responsabilità degli uffici e dei servizi centrali di Ateneo, funzioni di indirizzo, direzione e controllo nei confronti del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.
Senato Accademico	Il Senato Accademico è costituito con decreto del Rettore come specificato all'art.12 dello Statuto di Ateneo. Il Senato Accademico rappresenta la comunità accademica, coordina le istanze didattiche e di ricerca delle aree scientifico-disciplinari, contribuisce a disegnare le linee generali della politica culturale dell'Ateneo, e formula proposte al Consiglio di amministrazione. Il Senato Accademico è composto da ventisei membri: Rettore, con funzioni di Presidente, nove rappresentanti dei Direttori di Dipartimento, nove rappresentanti delle macroaree scientifico disciplinari CUN, tre rappresentanti del personale tecnico-amministrativo, quattro rappresentanti degli studenti. A questi si aggiungono, senza diritto di voto, il Prorettore Vicario, il Pro Rettore di Reggio Emilia e il Direttore Generale o, in caso di sua assenza o impedimento, il Vicedirettore.
Consiglio di amministrazione	Il Consiglio di amministrazione è costituito con decreto del Rettore ed è composto da undici membri: Rettore, tre componenti non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, cinque componenti appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, due rappresentanti degli studenti. Al CdA partecipano il Direttore Generale e i Prorettori senza diritto di voto. Vedi art. 13 dello Statuto di Ateneo. Ha compiti di gestione finanziario-amministrativa.
Collegio dei Revisori dei Conti	Ha funzioni di vigilanza sulla regolarità contabile e amministrativa e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo. È composto da tre componenti effettivi e due supplenti, come specificato all'art. 14 dello Statuto di Ateneo.
Nucleo di Valutazione / Organismo Indipendente di Valutazione	Ha funzioni di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio e funzioni di controllo sul corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica e del buon andamento dell'azione amministrativa. È costituito con decreto del Rettore ed è composto da sette componenti, in prevalenza esterni all'Ateneo e da due rappresentanti degli studenti come specificato all'art. 15 dello Statuto di Ateneo.

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico, secondo le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) (n. 1/2017) 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).

L'Ateneo di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE) si prefigge, pertanto, di creare "Valore Pubblico" contribuendo al benessere degli studenti, del personale e degli *stakeholder* sul territorio in senso ampio. Al fine di perseguire gli obiettivi di Valore Pubblico, è necessario, inoltre, salvaguardare e migliorare le condizioni delle proprie risorse (impatti interni) fotografando lo stato delle risorse disponibili e programmando il miglioramento in termini di quantità e/o qualità.

La programmazione degli obiettivi di Valore Pubblico di UNIMORE viene sostenuta dalle strategie delineate nel Piano Strategico 2020-2025, e le attività dell'Ateneo poggiano principalmente su tre pilastri che rappresentano le Missioni fondamentali di un Ateneo: Didattica, Ricerca e Terza Missione al cui raggiungimento concorrono una serie di azioni fra loro sinergiche e trasversali negli ambiti della Internazionalizzazione, Organizzazione, Assicurazione della Qualità, Sostenibilità, Edilizia, Servizi e Sport.

Il Piano triennale 2023-2025 di UNIMORE si sviluppa nell'ambito delle linee strategiche delineate nel Piano Sessennale dell'Ateneo e rappresenta il riferimento per la programmazione dei Dipartimenti e dell'Amministrazione e indica le modalità di interazione e sinergia tra diverse progettualità, sviluppate sia all'interno, sia all'esterno dell'Ateneo. È, inoltre, declinato sui principali atti di programmazione nazionali e internazionali, fra cui: Linee generali d'indirizzo MUR della programmazione delle Università 2024-2026 (PRO3), le iniziative legate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei programmi ad esso correlati, il Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027, Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ITALIA DOMANI si inserisce all'interno del progetto di rilancio economico Next Generation EU (NGEU) e rappresenta la strategia del Governo con cui, individuati e condivisi a livello europeo gli ambiti su cui investire un pacchetto rilevante di risorse, si intende promuovere sei grandi aree di intervento: Transizione verde, Trasformazione digitale, Crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, Coesione sociale e territoriale, Salute e resilienza economica, sociale e istituzionale, Politiche per le nuove generazioni, l'infanzia e i giovani. Appare dunque evidente come la partecipazione a queste iniziative possa non solo contribuire allo sviluppo della ricerca e delle attività ad essa strettamente connesse come didattica e terza missione, ma possa rappresentare una opportunità per "fare sistema" a livello regionale e nazionale con una stretta connessione e ricadute sul benessere economico e sociale, sui temi di maggiore interesse per l'Italia del domani. UNIMORE, per il suo carattere di Università multidisciplinare, partecipa con successo a numerose iniziative progettuali anche nell'ambito di Centri Nazionali, Ecosistema regionale per l'innovazione, Partenariati estesi.

A partire dal 2024 risultano inoltre completamente integrate le iniziative e progetti in ambito di informatizzazione e digitalizzazione grazie alla predisposizione del primo Piano Triennale per la trasformazione digitale.

Va infine evidenziato come la redazione del PIAO avvenga in coerenza con la predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale (cfr. 2.1.3).

2.1.1 VALORE PUBBLICO IN UNIMORE

Il Valore Pubblico che, nel contesto di UNIMORE, si raggiunge attraverso l'utilizzo di risorse tangibili (risorse economico-finanziarie, erogazione di attività formative, prodotti della ricerca, condivisione e trasferimento delle conoscenze, infrastrutture tecnologiche, ecc.) e intangibili (capacità relazionale e organizzativa, prevenzione dei rischi e dei fenomeni corruttivi, ecc.), rappresenta il miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Ateneo verso l'utenza ed i diversi *stakeholder*, nonché del benessere e della soddisfazione interne ad UNIMORE (persone, organizzazione, relazioni). Tale miglioramento si genera quando le risorse a disposizione sono utilizzate in modo efficiente e trasparente in una integrazione costante tra genesi di valore pubblico, performance e attenzione al rischio corruttivo con un impatto in ambito:

- **sociale:** UNIMORE contribuisce allo sviluppo di una comunità basata sulla promozione del benessere psico-fisico, della formazione e sulla diffusione culturale sia internamente sia esternamente all'Ateneo, con particolare attenzione ai soggetti fragili e alle relative condizioni sociali. L'Agenda Strategica dell'UE per il 2019-2024, ripresa nell'Agenda 2030, sottolinea come gli Stati membri *“debbano impegnarsi fortemente ed investire per rafforzare le competenze personali e, in generale, per favorire l'accesso ai livelli di istruzione superiore”* per ampliare, attraverso l'istruzione, le azioni per rafforzare con successo il senso di cittadinanza europea, le libertà fondamentali, la tolleranza e il contrasto alle discriminazioni. Il principio fondante dei diritti sociali, proclamato congiuntamente dai leader dell'UE al vertice di Göteborg del 2017, stabilisce, come prioritari, l'insegnamento, l'acquisizione di conoscenze e la formazione permanente con caratteristiche di inclusione e di qualità. Coerentemente, il Consiglio Europeo, nel dicembre 2017, ha ulteriormente sottolineato che *“l'istruzione e la cultura sono le chiavi per costruire società inclusive e coese e per sostenere la competitività”*. In qualità di Università pronta a rispondere alle sfide poste dall'Agenda 2030, UNIMORE persegue le sue missioni, fra loro strettamente connesse, di didattica, ricerca, e terza missione/impatto sociale, individuando i propri obiettivi nell'ambito di un Piano strategico che vede l'Ateneo come luogo di opportunità e comunità aperta alla conoscenza e allo sviluppo delle persone e della collettività.
- **economico:** in riferimento alle varie componenti del tessuto socio-economico, UNIMORE propone una offerta formativa ampia e multidisciplinare in grado di incrociare le principali traiettorie di innovazione e rispondere alla diffusa domanda di professionisti altamente qualificati, sviluppa una ricerca scientifica altamente competitiva e favorisce il trasferimento tecnologico in un'ottica di sistema e secondo modalità innovative e partecipative, coinvolgendo cittadini e società civile, soggetti istituzionali, imprese e organizzazioni sociali e di terzo settore. In quest'ottica l'Ateneo promuove la cultura dell'innovazione e della imprenditorialità, incentiva la creazione di *spinoff* e registra crescenti interazioni con il tessuto produttivo (basti pensare alle collaborazioni in essere e potenziali con le imprese della *Motor Valley*, del distretto biomedicale, del settore agroalimentare) per attività formative e di ricerca.
- **ambientale:** relativamente alle sfide ambientali, climatiche ed energetiche, UNIMORE da tempo pone grande attenzione al tema della sostenibilità partecipando alle attività della RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile) per promuovere e sviluppare attività formative e di ricerca sui temi della sostenibilità, per contribuire alla diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia

all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale), per supportare una progressiva riqualificazione delle sue strutture anche in termini energetici e quindi offrire servizi inclusivi e sostenibili. Attraverso queste azioni sinergiche, la valutazione e il monitoraggio dei diversi parametri ritenuti prioritari nell'ambito del *ranking Green Metric*, UNIMORE intende incrementare e rafforzare l'impatto positivo delle proprie attività in termini ambientali e conseguentemente etici, sociali ed economici.

- **salute:** secondo l'obiettivo 3 dell'Agenda 2030 dell'ONU, *“per raggiungere lo sviluppo sostenibile è fondamentale garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età. Sono stati fatti grandi progressi per quanto riguarda l'aumento dell'aspettativa di vita e la riduzione di alcune delle cause di morte più comuni legate alla mortalità infantile e materna. Sono stati compiuti significativi progressi nell'accesso all'acqua pulita e all'igiene, nella riduzione della malaria, della tubercolosi, della poliomielite e della diffusione dell'HIV/AIDS. Nonostante ciò, sono necessari molti altri sforzi per sradicare completamente un'ampia varietà di malattie e affrontare numerose e diverse questioni relative alla salute, siano esse recenti o persistenti nel tempo”*. UNIMORE integra le proprie attività formative e di ricerca con quelle assistenziali, erogate da oltre sei decenni prima dal Policlinico e più recentemente nell'ambito dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena e, in minor misura, di altre Aziende Sanitarie del territorio. L'Azienda Ospedaliero-Universitaria deve essere un luogo dove la cura, esercitata in scienza e coscienza al servizio del paziente, vive in stretta sinergia con lo sviluppo della integrazione sovraziedale, della formazione, della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica per il miglioramento della salute pubblica in termini di prevenzione, diagnosi e cura.

2.1.2 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Il Valore Pubblico generato da UNIMORE è rivolto ai propri *stakeholders* interni (studenti, personale docente e tecnico amministrativo) ed esterni (rappresentanti del mondo produttivo, imprenditoriale e dei servizi e più in generale la cittadinanza dei territori di riferimento in cui opera l'Ateneo).

FORMAZIONE

La Formazione rappresenta da sempre l'ambito istituzionale in cui opera un Ateneo e, in linea con la sua tradizione plurisecolare, UNIMORE persegue, come Università pubblica, il fine di contribuire al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso la produzione di conoscenza e la trasmissione di tale sapere alle nuove generazioni, e più in generale alla società, mediante attività di alta formazione e coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Gli obiettivi di valore pubblico e i risultati legati alla sua missione didattica vedono quindi come principali *stakeholder* la comunità studentesca, le famiglie e il mondo del lavoro.

Come declinato nel documento di Politica dell'Ateneo per la Formazione, UNIMORE opera riconoscendo l'importanza di preparare profili culturali e professionali di alta qualificazione coerenti con le esigenze del mercato del lavoro in ambito locale, nazionale e internazionale attraverso l'istituzione e la conduzione - con elevati standard di qualità - di corsi di laurea, di laurea magistrale, di dottorato di ricerca, di scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento.

Per raggiungere questi obiettivi UNIMORE si impegna ad offrire attività formative erogate da docenti attenti a nuove forme di didattica, in stretta connessione con le attività di ricerca, inclusive, attrattive e in linea con l'elevato potenziale di innovazione richiesto dal contesto culturale e professionale a livello nazionale e internazionale. Inoltre, UNIMORE pone particolare attenzione a supportare e affiancare gli studenti durante il

loro percorso formativo, per favorire il loro accesso all'istruzione superiore, per migliorarne le performances, per rafforzare il legame tra istruzione di base, formazione professionale e integrazione socioprofessionale con l'obiettivo di migliorare, in prospettiva, lo sviluppo economico e sociale in un'ottica di crescente sostenibilità.

Obiettivo di valore pubblico VP1 - Formazione: "Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica"

Indicatori:

- % docenti formati in didattica innovativa
- % abbandoni degli studenti (L, LM, LMcu)
- % insegnamenti erogati nell'area della sostenibilità

RICERCA

Fin dal 2000, la Commissione Europea ha ritenuto necessario istituire lo Spazio europeo della ricerca come perno centrale dell'azione comunitaria in questo ambito, con l'obiettivo di consolidare e strutturare la politica europea di ricerca e avviare una economia basata su una conoscenza sempre più competitiva e dinamica. In linea con questi obiettivi, UNIMORE considera la ricerca, in tutte le sue possibili declinazioni, una priorità su cui indirizzare una parte rilevante e crescente delle proprie risorse e ritiene fondamentale il contributo che una ricerca di qualità può dare allo sviluppo della conoscenza a favore dell'essere umano, della vita e dell'ambiente. UNIMORE opera, pertanto, secondo i principi enunciati nella Carta Europea dei Ricercatori che, se da un lato sottolinea la libertà della ricerca, dall'altro pone grande attenzione ai principi etici, alla responsabilità e al comportamento professionale, alla diffusione e valorizzazione dei risultati. UNIMORE, per sviluppare una ricerca di elevato livello qualitativo, si impegna a investire in risorse umane e strumentali, in infrastrutture per garantire l'accesso a metodi di analisi e tecnologie innovative, a valorizzare il merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera, a sostenere i docenti nell'attività progettuale su bandi competitivi, a consolidare le collaborazioni inter-, multi-, e trans-disciplinari. Gli obiettivi di Valore Pubblico e i risultati legati alla missione ricerca vedono come protagonisti i ricercatori, con un'attenzione particolare per dottorandi e giovani ricercatori; gli *stakeholder* esterni coinvolti sono le Aziende, gli Enti locali/nazionali/internazionali e tutti gli attori del sistema socioeconomico.

Pertanto, UNIMORE, attraverso una continua integrazione tra formazione e ricerca, adempie alla sua missione istituzionale di contribuire allo sviluppo scientifico e culturale esercitando un rilevante impatto economico, sociale, medico-sanitario e tecnologico e fornendo alle nuove generazioni gli strumenti per affrontare le sfide della società, incrementare la competitività, creare posti di lavoro e in generale migliorare le condizioni di vita per i cittadini.

Obiettivo di valore pubblico VP2 – Ricerca: "Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione"

Indicatori:

- Ammontare del finanziamento dell'Ateneo previsto per il supporto alla ricerca
- Ammontare del finanziamento dell'Ateneo per l'accesso e la pubblicazione su periodici e banche dati
- Numero di progetti di ricerca nell'ambito della salute

TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

UNIMORE riconosce come proprio compito istituzionale l'interazione con il contesto socioeconomico finalizzata a contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale del paese e dei territori di riferimento, nonché al benessere e alla salute delle persone attraverso la creazione e il consolidamento di relazioni virtuose con le istituzioni, le aziende sanitarie, le scuole, le imprese, gli enti e le associazioni culturali. In questo contesto, UNIMORE supporta lo sviluppo di sinergie con il mondo del lavoro, si impegna a diffondere la cultura dell'imprenditorialità e promuove l'impiego dei risultati della ricerca al fine di sviluppare prodotti o servizi di carattere innovativo, valorizzare la conoscenza prodotta e condividerla come bene pubblico.

UNIMORE favorisce e supporta la partecipazione del proprio personale ad attività di *"Public Engagement"* (PE) finalizzate alla divulgazione scientifica e culturale per ridurre la distanza tra mondo della ricerca e cittadini anche nel campo della tutela della salute, del benessere e dell'inclusione culturale e sociale, al fine di contribuire al miglioramento della qualità della vita dell'individuo e della collettività. Inoltre, UNIMORE sostiene e alimenta relazioni con Enti e Istituzioni locali, nazionali e internazionali per organizzare o co-progettare eventi e proporsi come Università responsabile, e tutela il proprio patrimonio culturale promuovendo azioni volte al rafforzamento della sua diffusione attraverso una maggiore accessibilità e un ampliamento della platea di soggetti interessati alla sua fruizione.

In tal senso, per quanto sopra, gli obiettivi di valore pubblico e i risultati legati alle attività di terza missione/impatto sociale vedono come *stakeholder* gli studenti, i cittadini, la società per quanto attiene la condivisione della conoscenza, gli enti e le aziende per quanto attiene il trasferimento tecnologico.

Obiettivo di valore pubblico VP3 - Terza Missione "Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo"

Indicatori:

- Numero di partecipanti alle visite museali e agli eventi rivolti alla cittadinanza
- Ammontare dei contratti di ricerca commissionata dell'Ateneo
- Numero di iniziative di PE realizzate nell'ambito della salute

EDILIZIA

UNIMORE riconosce l'importanza di disporre di infrastrutture quantitativamente e qualitativamente adeguate e la necessità di perseguire il rinnovamento e la progressiva riqualificazione energetica del proprio patrimonio edilizio.

Nel dare attuazione ai piani di sviluppo edilizio, oltre a rispondere alle esigenze "operative" dell'Ateneo, e quindi essere coerenti ed adeguati alla didattica erogata, alla ricerca ed al trasferimento tecnologico effettuati, UNIMORE vuole palesare e trasferire la capacità trasformatrice dell'istituzione universitaria, con una particolare attenzione alla progettazione edilizia atta a conseguire una riduzione dell'impatto ambientale ed energetico a vantaggio del complessivo miglioramento dell'ecosostenibilità e dell'accessibilità. Un obiettivo primario è quello di promuovere strategie che, di concerto con le Istituzioni civili e religiose, gli Enti locali, le Fondazioni, le Associazioni di categoria, società e privati, accrescano il ruolo delle città sede di UNIMORE come Città Universitarie, attrattive e ospitali nei confronti degli studenti e dei ricercatori anche internazionali. Elementi fondamentali in quest'ottica sono la disponibilità di servizi, di alloggi e di strutture didattiche, di ricerca e sportive accessibili e adeguate alle aspettative della popolazione studentesca, del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo. Il potenziamento e rinnovamento infrastrutturale di una sede universitaria e

l'incremento della sua attrattività hanno pertanto un impatto importante anche sul contesto esterno all'Università, sulla città stessa e sul territorio collegato, che vanno oltre le modifiche all'assetto urbano conseguenti alla realizzazione degli interventi edilizi necessari allo scopo. Ricadute sul contesto sociale, economico e culturale sono ad esempio lo sviluppo economico diretto derivante dalla necessità di alloggi e dai consumi degli studenti, l'impulso alla domanda di produzione di beni culturali da parte delle istituzioni cittadine, la maggiore capacità di rispondere ai crescenti fabbisogni di laureati altamente qualificati da parte del mondo del lavoro del territorio. Particolare rilevanza ha il potenziamento dell'autosufficienza energetica, la riduzione dei consumi e l'ampliamento di spazi verdi.

Pertanto, UNIMORE ritiene necessario e strategico il miglioramento quali-quantitativo degli spazi ad uso didattico, di ricerca oltre che a scopo residenziale e per attività sportive, con investimenti su nuove strutture edilizie e sulla riqualificazione di edifici esistenti, anche al fine di migliorare il livello di sostenibilità ambientale ed energetica dell'Ateneo.

Obiettivi di valore pubblico VP4 – Edilizia “Incrementare e riqualificare gli spazi universitari in ottica green”

Indicatori:

- Soddisfazione degli studenti e del personale per le parti strutturali
- Emissioni di CO₂ pro-capite

2.1.3 CORRELAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI - OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Area Strategica		Obiettivo di Valore Pubblico	
Area strategica 1	Formazione	VP1	Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica
Area Strategica 2	Ricerca	VP2	Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione
Area Strategica 3	Terza Missione	VP3	Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo
Area Strategica 4	Edilizia	VP4	Incrementare e riqualificare gli spazi universitari in ottica <i>green</i>

Le principali categorie di *stakeholders* dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, associate ad ogni obiettivo di Valore Pubblico, sono rappresentate nella seguente Tabella.

Obiettivi di Valore Pubblico		Stakeholders
VP1	Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica	Docenti, Studenti, Imprese e Cittadini
VP2	Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione	Docenti, Ricercatori, Imprese e Cittadini
VP3	Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo	Comunità accademica e cittadinanza
VP4	Incrementare e riqualificare degli spazi universitari in ottica <i>green</i>	Comunità accademica e cittadinanza

Di seguito sono indicati gli obiettivi di Valore Pubblico e i relativi responsabili di area politica e amministrativa – gestionale.

Obiettivi di Valore Pubblico		Delegati del Rettore	Direzioni/Uffici
VP1	Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica	Delegato per la Didattica Delegata per l'Orientamento e il Tutorato	Direzione Didattica Direzione Servizi agli Studenti
VP2	Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione	Delegato per la Ricerca	Direzione Ricerca e Terza Missione
VP3	Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo	Delegati per la Terza Missione Delegato per l'organizzazione delle iniziative di Ateneo per la cultura e i rapporti con le istituzioni scientifiche e culturali	Direzione Ricerca e Terza Missione
VP4	Incrementare e riqualificare degli spazi universitari in ottica <i>green</i>	Delegato per le problematiche energetiche e l'edilizia Delegata per la Sostenibilità	Direzione Tecnica, Edilizia, Facility Management e Sostenibilità

Sono quindi delineate le strategie per il raggiungimento dei singoli obiettivi di Valore Pubblico.

Obiettivi di Valore Pubblico		Strategie (da Piano Triennale 2023-25 di Ateneo)
VP1	Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica	1.1 Verifica dell'offerta didattica complessiva dell'Ateneo e sua conseguente razionalizzazione e innovazione, in primo luogo con un'opera di revisione, ove necessario, dei Corsi di Studio (CdS) esistenti e secondariamente proponendo la eventuale attivazione di nuovi CdS nei seguenti ambiti strategici e interdisciplinari: Innovazione digitale, Sostenibilità, Salute. 1.2 Creare un <i>"Teaching and Learning Center"</i> per: - il <i>Faculty Development</i> di Ateneo, la qualificazione della didattica universitaria e la formazione dei docenti UNIMORE - per la Formazione degli insegnanti. 1.3 Attivazione dei corsi di orientamento rivolti a studenti delle Scuole Secondarie di secondo grado previsti dal DM 934/22 (comprendente i "Laboratori di orientamento") e volti a contrastare stereotipi di genere nella scelta dei percorsi universitari. 1.4 Analizzare le esigenze di supporto alla didattica e le attività attualmente svolte. Incentivare e monitorare le attività di supporto alla didattica anche con modalità e orari che consentano la massima fruibilità agli studenti e la conciliazione con esperienze lavorative. 1.5 Attivare, da parte di una struttura organizzativa centrale, una rete di contatti con le parti interessate e in particolare con le realtà produttive per meglio rispondere ai profili professionali richiesti.
VP2	Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione	2.1 Identificare aree che l'Ateneo ritiene strategico supportare per garantire il ruolo di UNIMORE nel contesto nazionale ed internazionale. 2.2 Fornire un supporto amministrativo-gestionale dei progetti PNRR e delle rendicontazioni periodiche. 2.3 Incrementare il FAR di Ateneo. 2.4 Incentivare attività di ricerca e la mobilità dei dottorandi, anche attraverso l'inserimento dei dottorati in reti nazionali e/o internazionali. 2.5 Rafforzare il potenziale tecnologico e la qualità dei servizi, delle infrastrutture e piattaforme per la ricerca di Ateneo. 2.6 Rafforzare la presenza di docenti esterni di elevata qualificazione che possano inserirsi proficuamente nelle attività formative e di ricerca dell'Ateneo
VP3	Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo	3.1 Realizzare un «portfolio delle competenze e delle relazioni» per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di ricerca applicata. 3.2 Promuovere, supportare e valorizzare <i>junior spin-off</i> tra gli "studenti imprenditori" di UNIMORE. 3.3 Estendere il processo di digitalizzazione del patrimonio museale e archivistico UNIMORE e dei modelli di accesso.

Obiettivi di Valore Pubblico		Strategie (da Piano Triennale 2023-25 di Ateneo)
		3.4 Riaprire al pubblico il complesso dell'Orto Botanico e rilanciare la sua funzione di conservazione, tutela, valorizzazione, educazione e promozione scientifica e culturale. 3.5 Realizzare attività culturali inclusive per avvicinare personale universitario, studenti e cittadinanza alla fruizione dello spettacolo, anche con modalità telematica.
VP4	Incrementare e riqualificare degli spazi universitari in ottica green	4.1 Abbattimento edificio ex Chimica; progettazione e costruzione di nuovo edificio <i>green</i> (NZEB - <i>Near Zero Energy Building</i>) per didattica e ricerca nel Campus di via Campi a Modena. 4.2 Progettazione e costruzione del nuovo Padiglione aule e laboratori) presso il Campus San Lazzaro (RE). 4.3 Riorganizzazione spazi piano terra ala ovest all'ex Foro Boario (MO). 4.4 Completamento attrezzature aule e spazi studio nel Nuovo Edificio didattico nel Parco dell'Innovazione a Reggio Emilia. 4.5 Progettazione e avvio costruzione nuovi studentati Bonacorsa e San Barnaba a Modena. 4.6 Riqualificazione dal punto di vista energetico degli edifici di interesse energetico prioritario.

Gli obiettivi di Valore Pubblico sono esplicitati analiticamente nell'ALLEGATO 1, tramite apposite tabelle di dettaglio (redatte secondo il modello messo a punto dal Centro Ricerca sul Valore Pubblico dell'Università – CERVAP). Il modello CERVAP restituisce una misura sintetica di Valore Pubblico. La metodologia, basata sulla normalizzazione di (e quindi sul confronto tra) tutte le misure utilizzate per i vari indicatori, restituisce un valore iniziale (di partenza) e un target finale. La media dei valori, infine, rappresenta il Valore Pubblico complessivo.

Ambito	Valore Pubblico di partenza (2024)	Valore Pubblico atteso (2027)	Delta % rispetto al 2024
Formazione	50	63	+26%
Ricerca	100	110	+10%
Terza Missione	71	99	+39%
Edilizia	30	133	+343%
Media (Valore Pubblico complessivo)	63	101	+60%

2.1.4 COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA

Stabilire coerentemente le strategie per la realizzazione degli obiettivi strategici e la performance dell'Ateneo rispetto alle risorse necessarie (budget previsionale) è un percorso logico ed efficace che non può prescindere anche dalle previsioni stimate per l'acquisizione di risorse finalizzate a intraprendere specifici indirizzi con adeguate tempistiche.

Per una valutazione dell'entità delle risorse destinate alla realizzazione del Piano triennale di Ateneo 2023/2025 tenendo in considerazione gli stanziamenti previsti sul Budget Economico e gli Investimenti programmati per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo si rimanda al documento di raccordo tra il Piano triennale 2023/2025 e il Budget di Ateneo (approvato dal CdA del 27.11.2023).

2.2 PERFORMANCE

Nel modello di programmazione proposto dal *Centro di Ricerca sul Valore Pubblico dell'Università (CERVAP)*⁵, 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.

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 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

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 Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di UNIMORE.

⁵ In particolare, si fa riferimento alla cosiddetta "Piramide del Valore Pubblico" (Deidda Gagliardo, 2002, 2014, 2015, 2019, 2021, 2022)

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 <u>PIAO</u> La selezione degli obiettivi individuali dei Dirigenti che concorrono alla creazione di Valore Pubblico è contenuta nel <u>PIAO</u> Gli Obiettivi individuali dei Dirigenti/Responsabili di Unità in Staff/Centri di Servizio sono pubblicati in <u>Amministrazione Trasparente, Performance</u>
	Comportamenti organizzativi individuali	Previsti per tutto il personale (incluso il Direttore Generale), sono descritti con declaratorie differenti a seconda dell'area contrattuale	<u>SMVP</u> di UNIMORE

pag. 23

2.2.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE

Gli obiettivi del Direttore Generale per il 2025 sono i seguenti⁶.

Codice obiettivo		OB.1 Strategico	
Titolo obiettivo		Completamento del processo di riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa centrale e dipartimentale	
Azioni		1. Organizzazione e pesatura della struttura tecnico-amministrativa Dipartimentale;	
Tipologia obiettivo		✓ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP.5, F1 OR.1)	
Altre strutture coinvolte		Consiglio di Amministrazione; Conferenza Direttori di Dipartimento; Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia/Scuola di Ingegneria; Direzioni centrali e strutture di staff	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti			
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Analisi struttura organizzativa Dipartimentale (n. Dipartimenti)	Numerico	>=4
2	Azioni di attuazione/rafforzamento struttura organizzativa Dipartimentale	Numerico	>=4

Codice obiettivo		OB.2 Strategico	
Titolo obiettivo		Consolidamento della strategia di Trasformazione Digitale e Sicurezza Informatica dell'Ateneo, potenziamento delle collaborazioni con l'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) ed il Dipartimento della Trasformazione Digitale (DTD), completamento dei progetti PNRR "PA Digitale 2026"	
Azioni		1. Aggiornamento ed approvazione Piano di Transizione Digitale; 2. Aggiornamento ed approvazione del Piano di Sicurezza Informatica; 3. Sviluppo del progetto Data Center e del Centro Calcolo 4. Sviluppo e monitoraggio progetti PNRR PA Digitale 2026 (es. Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)).	
Tipologia obiettivo		✓ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP.5, F2 OR.2 e F3 OR.3) (CAP.9 F1 ST.1)	
Altre strutture coinvolte		Direzione Sistemi Informativi e Assicurazione Qualità, Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo delle Risorse Umane, Uffici di Staff alla Direzione Generale.	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		-	
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Aggiornamento effettuato (Delibera CdA)	SI/No	SI
2	Aggiornamento effettuato (Delibera CdA)	SI/No	SI
3	N. Protocolli definiti (Delibera CdA e/o Decreto DG)	SI/No	SI
4	Informativa: report di analisi presentato agli Organi	SI/No	SI

⁶ Assegnati dal CdA nella seduta del 29/01/2025

Codice obiettivo		OB.3 Strategico	
Titolo obiettivo		Ampliamento e riqualificazione del patrimonio edilizio dell'Ateneo, attraverso i bandi MUR e RER per nuovi edifici residenziali, per didattica e per ricerca.	
Azioni		- Supervisione avanzamento della procedura di allestimento nuovi immobile Istituti Biomedici: l'obiettivo prevede la modifica del progetto e la nuova verifica e validazione del medesimo con conseguente successivo avvio della gara di appalto per la progettazione esecutiva e l'inizio dei lavori - Coordinamento della riorganizzazione degli spazi al Piano terra ala ovest dell'Ex Foro Boario a Modena (edificio MO07) - Supervisione azione di ristrutturazione porzione Rettorato: adeguamento edilizio e impiantistico	
Tipologia obiettivo		✓ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP 8, F1 ED.1, F2 ED.2, F3 ED.3)	
Altre strutture coinvolte		Direzione Tecnica; Consiglio di Amministrazione, Delegato del Rettore per le Problematiche Energetiche e Edilizia di Ateneo; Direzione Affari istituzionali Contrati e Gare	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		MUR, RER, Comune di Modena, Comune di Reggio Emilia, AESS, Fondazione di Modena, Fondazione Manodori	
Tempistica		Rispetto delle scadenze previste	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Avvio della gara di appalto per la progettazione esecutiva e l'inizio dei lavori	Sì/No	Sì
2	Monitoraggio andamento dei lavori edilizi entro il 2025	Sì/No	Sì
3	Bando Progetto entro i limiti temporali del DM MUR (1274 linea E)	Sì/No	Sì

Codice obiettivo		OB.4 Strategico	
Titolo obiettivo		Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi organizzativi previsti per l'anno 2025, individuati dal piano triennale 2023-2025	
Azioni		Coordinamento organizzativo di Direzioni e Uffici coinvolti, monitoraggio obiettivi raggiunti e gestione dei SAL	
Tipologia obiettivo		✓ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP. 1,2,3,4,5,6,7,8,9)	
Altre strutture coinvolte		Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia/Scuola di Ingegneria; Direzioni centrali e strutture di staff	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		-	
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	N. Documenti "Stato Avanzamento Lavori" (SAL) presentati al CdA, al PQA e all'OIV;	Numerico	>=2
1	Percentuale di realizzazione degli obiettivi organizzativi	Percentuale	>=80%

Codice obiettivo		OB.5 Strategico	
Titolo obiettivo		Miglioramento delle attività di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.	
Azioni		Coordinamento con il PQA per la definizione e l'attuazione di azioni correttive delle attività di AQ, definite alla luce della Relazione ANVUR di accreditamento, che richiedano il supporto del DG e dell'Amministrazione centrale.	
Tipologia obiettivo		✓ Di miglioramento. Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP 6, F1 AQ.1, F2 AQ.2, F3 AQ.3)	
Altre strutture coinvolte		Consiglio di Amministrazione; Senato Accademico; Conferenza Direttori di Dipartimento; Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia/Scuola di Ingegneria; Direzioni centrali e strutture di staff	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti			
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Efficacia dell'intervento del DG sulle attività di sua competenza	Sì/No	Sì

Codice obiettivo		OB.6 Innovativo	
Titolo obiettivo		Sviluppo delle collaborazioni istituzionali	
Azioni		1. Partecipazione ai tavoli di lavoro CoDAU (con particolare riferimento al tavolo per la sostenibilità digitale delle Università) 2. Rafforzamento relazioni di collaborazione con altre Pubbliche Amministrazioni e altri Organi	
Tipologia obiettivo		✓ Innovativo (derivante dal necessario supporto al buon funzionamento gestionale della struttura)	
Altre strutture coinvolte			
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		CoDAU, altre PA	
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Numero interventi ai tavoli CodaU	Numerico	>=3
2	N. Atti attestanti il rafforzamento delle collaborazioni (Delibera CdA e/o Decreto DG e/o Convenzione)	Numerico	>=1

Codice obiettivo		OB.7 Di miglioramento	
Titolo obiettivo		Coordinamento delle azioni per il raggiungimento dell'obiettivo "Riduzione dei tempi di pagamento dell'Ateneo"	
Azioni		Coordinamento delle azioni di Ateneo, a livello di Amministrazione centrale, di Dipartimento e Facoltà e di Centro di Servizio, in merito all'obiettivo previsto dalla Riforma 1.11 "Riduzione dei tempi di pagamento delle PA e delle autorità sanitarie", Missione 1, componente 1, PNRR (Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA, Prime indicazioni operative. MEF, 03/01/2024)	
Tipologia obiettivo		Di miglioramento	
Altre strutture coinvolte		Direzioni centrali e strutture in staff; Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia/Scuola di Ingegneria; Centri di servizio, Sistema Musei e Orto Botanico.	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		-	
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)

1	Numero di giorni di ritardo del tempo medio di pagamento (rispetto a 30 giorni) calcolato su un volume di pagamenti di almeno il 90% dell'ammontare dell'importo dovuto per le fatture ricevute (anno 2025). Il dato è rilevabile a tre mesi dalla chiusura del periodo di fatturazione.	Numerico	0 giorni (con riduzione proporzionale)
---	---	----------	--

2.2.2 OBIETTIVI DI *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA E VALORE PUBBLICO

Gli obiettivi di *performance* di struttura collegati e funzionali alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico di UNIMORE sono sintetizzati nella seguente tabella e descritti nel dettaglio nell'ALLEGATO 2.

Obiettivi di Valore Pubblico		Obiettivi operativi di <i>performance</i>
VP1	Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica	Supporto alla governance di Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici in materia di didattica, tra cui il miglioramento dell'offerta formativa in termini di innovazione, qualità e sostenibilità e lo sviluppo dell'offerta formativa post-laurea
		Ampliamento dell'offerta formativa di UNIMORE in ambiti strategici (<i>obiettivo dei Dipartimenti</i>)
		Supportare i docenti nelle attività per rendere l'offerta formativa più attrattiva, inclusiva e competitiva in contesti nazionali e internazionali (<i>obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà</i>)
		Coordinamento e gestione delle attività per la partecipazione a reti nazionali e internazionali per l'attivazione di corsi di studio universitari (interateneo, dottorati di interesse nazionale, percorsi formativi nell'ambito di collaborazioni nazionali o internazionali)
		Accreditamento iniziale delle sedi e periodico dei CdS, anche con riferimento al progetto PNRR Digital Education Hub - Edunext: gestione dei processi in coordinamento con il Delegato alla Didattica
		Gestione amministrativa del progetto PNRR Digital Education Hub – EDUNEXT
		Supporto amministrativo specialistico alla governance del progetto PNRR Digital Education Hub - EDUNEXT nella formulazione di progetti di potenziamento e innovazione della didattica digitale
		Supporto e gestione delle iniziative e dei finanziamenti PNRR in materia di didattica
		Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti: supporto amministrativo
		Supporto all'attivazione dei corsi di orientamento rivolti a studenti delle scuole superiori per la scelta del percorso ottimale coerente con le proprie capacità e attitudini (<i>obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà</i>)
		Organizzazione del percorso di orientamento "UNIMORE ORIENTA"
		Realizzazione dell'"Orientamento attivo nella transizione scuola-università" prevista nell'ambito del PNRR (M4.C1-24)
		Favorire l'efficace fruizione dell'offerta formativa da parte di tutti gli studenti per migliorarne i risultati (<i>obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà</i>)
		Studenti Caregiver: sperimentazione piani di accoglienza e supporto per miglioramento qualitativo della vita accademica

Obiettivi di Valore Pubblico		Obiettivi operativi di <i>performance</i>
VP2	Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione	Studenti con BES - Bisogni Educativi Speciali: sperimentazione piani individualizzati di accoglienza e supporto Potenziare le attività tese all'incremento del numero di studenti in corso con monitoraggio e valutazione annuale ex-post delle attività di tutorato (<i>obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà</i>) Supportare gli studenti nelle attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita (<i>obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà</i>) Ottimizzazione della pianificazione e gestione dell'offerta formativa post laurea SMART-PLACEMENT-UNIMORE-IA (SPUIA): Ottimizzazione Intelligente del Percorso Professionale con l'IA - progetto finanziato con fondi europei regionali pari 780.000 euro Supporto agli stakeholder pubblici e privati per lo sviluppo dell'offerta formativa dell'Ateneo, anche mediante il Digital Education Hub - EDUNEXT (terzo livello della formazione)
		Garantire il supporto e rafforzare le linee strategiche della ricerca dipartimentale (<i>obiettivo dei Dipartimenti</i>) Garantire il supporto ai Dipartimenti finalizzato al monitoraggio dello stato di avanzamento e realizzazione dei progetti finanziati in ambito nazionale Miglioramento della conoscenza tecnica del programma Horizon Europe a beneficio del personale docente e ricercatore e PTA dipartimentale impegnato nella progettualità internazionale Finalizzare la partecipazione delle strutture di UNIMORE alle iniziative da realizzarsi nell'ambito del PNRR e PNC per la ricerca e l'innovazione Realizzare interventi a supporto della partecipazione di UNIMORE alle iniziative del PNRR di ricerca, edilizia e didattica: gestione contabile e di rendicontazione finanziaria su bandi PNRR e supporto tecnico alla progettazione e al corretto andamento delle fasi realizzative Gestione contabile e di rendicontazione finanziaria (su D.M. 351, 352, 117, 118, 629 e 630) finanziamento PNRR borse di dottorato di ricerca Supporto alla valorizzazione dei dottorati di ricerca attraverso la partecipazione a iniziative di mobilità internazionale e Summer School in lingua (<i>obiettivo dei Dipartimenti</i>) Garantire la realizzazione del nuovo piano di sviluppo del CIGS 2024/26 Rafforzare il potenziale tecnologico e la qualità delle infrastrutture (<i>obiettivi dei Dipartimenti, dei Centri di ricerca e dei Centri di servizio</i>) Partecipazione a LIBER (Association of European Research Libraries) Analisi delle spese sostenute dall'Ateneo per l'accesso e la pubblicazione della letteratura scientifica Cura della formazione e della consulenza in materia di accesso e pubblicazione della letteratura scientifica per i ricercatori
		Aumentare la consapevolezza (di docenti, ricercatori e personale impegnato nelle attività di ricerca) delle possibilità di valorizzazione delle conoscenze Realizzazione del portfolio delle competenze e delle relazioni Consolidare e potenziare la conoscenza della strumentazione del CIGS
VP3	Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo	

Obiettivi di Valore Pubblico		Obiettivi operativi di <i>performance</i>
VP4	Incrementare e riqualificare gli spazi universitari in ottica green	Supportare le iniziative e le attività di terza missione dipartimentali (<i>obiettivo dei Dipartimenti</i>) Educazione e Tutela del patrimonio museale anche attraverso progetti mirati di ricerca e valorizzazione del patrimonio museale Potenziare le iniziative di terza missione del Sistema Bibliotecario UNIMORE Migliorare la gestione degli eventi congressuali del Centro Servizi della Facoltà di Medicina e Chirurgia e supportare la X edizione del congresso Moremed Partecipazione al programma SCD – Servizio Civile Digitale Emilia-Romagna Sviluppo di Digital Library dedicata, nell’ambito del centro di documentazione Gender*More
		Realizzazione del nuovo edificio denominato "Nuovi Istituti Biomedici" a Modena Lavori di restauro al seminario vescovile - Lotto B- Attivazione di ala destinata a Scienze Infermieristiche (RE) Riorganizzazione degli spazi al piano terra dell’ala ovest dell’ex Foro Boario (Modena) Realizzazione di nuovi studentati a Modena (edificio Bonacorsa e San Barnaba) Lavori di restauro al seminario vescovile - Lotto B- Attivazione di ala destinata a Scienze Infermieristiche (RE) Ristrutturazione di edifici a supporto delle attività dell’Ateneo: adeguamento edilizio e impiantistico della porzione della sede centrale (Rettorato) di Modena Migliorare la gestione dei rifiuti speciali in Ateneo, aggiornando e diffondendo le nuove procedure Realizzazione di buone pratiche per la riduzione dell’impatto ambientale delle attività didattiche e laboratoriali (<i>obiettivo dei Dipartimenti</i>)

2.2.3 ULTERIORE OBIETTIVO ORGANIZZATIVO PREVISTO DALLA NORMATIVA

Nel 2025 gli obiettivi dei Dirigenti, responsabili degli uffici in staff, responsabili dei processi contabili dei Dipartimenti e dei Centri includeranno un obiettivo dedicato allo svolgimento delle procedure necessarie a garantire il rispetto dei tempi di pagamento. In linea con quanto avviato nel 2024, l’obiettivo intende rispondere ai contenuti della normativa (articolo 4-bis del decreto-legge 24/02/2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41⁷) ed è misurato tramite l’indicatore “tempo medio di pagamento” e “tempo medio di ritardo” con i target rispettivamente di 30 giorni per il primo e 0 giorni per il secondo.

Per il 2025 il calcolo verterà su un volume di pagamenti di almeno l’95% dell’ammontare dell’importo dovuto per le fatture ricevute. Il controllo dei dati è effettuato sulla piattaforma dei crediti commerciali (PCC). A livello organizzativo la realizzazione dell’obiettivo prevede il mantenimento degli attuali tempi di gestione delle fatture da parte delle strutture senza autonomia di bilancio (con trasmissione delle stesse fatture alla Direzione Economico-Finanziaria entro 15 giorni dalla ricezione).

⁷ Le disposizioni si collocano nel più ampio contesto delle riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che l’Italia si è impegnata a realizzare e, in particolare, la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. A ciò si aggiunge la circolare n. 1 del 2024 della Ragioneria Generale dello Stato. Le disposizioni in particolare focalizzano l’attenzione sul rispetto dei tempi di pagamento delle fatture ricevute e dell’eventuale ritardo nei pagamenti rispetto ai 30 giorni disposizioni che si applicano a tutte le amministrazioni di cui all’art. 1 comma 2 del d.lgs. 165/2001 e quindi anche alle Università.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 PREMESSA

Questa sezione del PIAO è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) dell'Ateneo in ottemperanza alle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 - aggiornamenti 2023 e 2024 (aggiornamento pubblicato in data 24/12/2024, in consultazione fino al 13/01/2025) e all'Atto di indirizzo del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) n. 39 del 2018 in tema di prevenzione della corruzione negli atenei. Il testo è stato redatto a seguito di un confronto puntuale sugli obiettivi di Valore Pubblico declinati dall'apposito gruppo di lavoro costituito nel dicembre 2023, che riunisce competenze trasversali (performance, personale, anticorruzione e digitalizzazione) per mettere a punto un sistema programmatico unico caratterizzato da un sempre maggior grado di integrazione.

L'intero ciclo di pianificazione strategica è attuato integrando i contenuti della programmazione finanziaria e operativa con quelli di trasparenza e prevenzione della corruzione. La prevenzione della corruzione contribuisce - tra le altre cose - all'attuazione degli obiettivi e delle strategie dell'Ateneo, definite nel Piano Strategico 2020-2025, in modo trasversale, in quanto l'intero ciclo di pianificazione strategica è attuato integrando i contenuti della programmazione finanziaria e operativa con quelli di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Gli obiettivi strategici che l'Ateneo ha definito come prioritari riguardano diverse aree di intervento. In sintesi:

- **FORMAZIONE** - l'Ateneo ha individuato tre finalità prioritarie: - migliorare l'offerta formativa in termini di innovazione, qualità e sostenibilità; - ridurre la dispersione studentesca nei Corsi di Studio; - rendere più attrattiva e organizzata l'offerta formativa post-laurea;
- **RICERCA** - l'Ateneo ha individuato due finalità prioritarie: - accrescere la qualità della Ricerca dell'Ateneo; Migliorare l'attrattività nei confronti di Studenti e Ricercatori di altre sedi nazionali e internazionali;
- **TERZA MISSIONE** - l'Ateneo ha individuato due finalità prioritarie: -favorire la condivisione dei saperi e delle loro applicazioni all'interno del contesto sociale ed economico; -consolidare il legame bidirezionale tra ricerca/formazione e attività di terza missione;
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE** - l'Ateneo ha individuato due finalità prioritarie: -favorire ed incentivare il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo nell'ambito della didattica e della ricerca; -promuovere il ruolo di UNIMORE nei network internazionali;
- **ORGANIZZAZIONE** - l'Ateneo ha individuato tre finalità prioritarie: - riorganizzare l'Amministrazione per migliorare l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi; - accelerare la trasformazione digitale; - migliorare l'efficacia e l'efficienza delle modalità con cui l'Ateneo comunica al suo interno e verso l'esterno;
- **ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ** - l'Ateneo ha individuato tre finalità prioritarie: -rafforzare ulteriormente, a tutti i livelli dell'Ateneo, la cultura della Qualità, così come disegnata nella recente revisione pubblicata dall'ANVUR del sistema AVA (AVA3, 2022); - migliorare il sistema di AQ di Ateneo; - migliorare il sistema di AQ dipartimentale e sviluppare l'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato;
- **SOSTENIBILITÀ** - l'Ateneo ha individuato due finalità prioritarie: - adeguare le attività dell'Ateneo in linea con gli SDGs (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile); - formare una comunità universitaria che declini in ottica di Sostenibilità tutte le proprie attività;
- **EDILIZIA** - sono state individuate tre finalità prioritarie: - potenziare le infrastrutture dell'Ateneo; - migliorare l'attrattività di UNIMORE con riferimento alle strutture residenziali; - riqualificare dal punto di vista energetico l'Ateneo;
- **SERVIZI E SPORT** - l'Ateneo ha individuato tre finalità prioritarie: - migliorare i servizi agli Studenti; - potenziare e modernizzare il Sistema Bibliotecario di Ateneo; - valorizzare le potenzialità dello sport anche per migliorare il benessere e incentivare stili di vita sani.

Tutte le azioni che UNIMORE attua al fine di conseguire gli obiettivi suindicati devono essere ispirate a principi di legalità, correttezza, trasparenza, lealtà; devono quindi svolgersi garantendo la prevenzione della corruzione e la massima trasparenza dell'azione amministrativa.

Tra gli **obiettivi strategici** che UNIMORE ha definito come prioritari, relativi alle diverse aree di intervento, è possibile evidenziare come alcuni di essi siano immediatamente influenzabili dalle politiche di Ateneo poste in essere per migliorare la trasparenza e prevenire comportamenti corruttivi. Si tratta, in particolare, dei seguenti obiettivi:

Obiettivo VP1- Formazione: “Rendere più attrattiva e sostenibile l’offerta didattica”.

Come per gli anni precedenti, la conferma dell’obiettivo e del relativo indicatore di impatto sociale - che si basa sulla percentuale dei docenti formati in didattica innovativa - richiede che il RPCT ponga particolare attenzione al fatto che sia garantita a tutti i docenti la stessa opportunità di essere formati in materia e, soprattutto, che venga favorita la massima trasparenza e circolazione delle informazioni.

Obiettivo VP2 - Ricerca: “Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione”.

L’indicatore di impatto economico legato al Finanziamento erogato dall’Ateneo nel triennio 2024-2026 per il supporto alla ricerca (FAR di Ateneo + dotazione dottorati + quota CIGS, etc.) richiede il presidio del mantenimento di adeguate misure di trasparenza, volte a garantire la massima e capillare informazione circa le iniziative attuate dall’Ateneo. L’obiettivo è quello di evitare che alcuni docenti e/o le strutture potenzialmente interessate ad ottenere il finanziamento non siano informate in modo chiaro, trasparente e tempestivo sull'opportunità di accedere al finanziamento stesso. È necessario che siano definiti e resi noti criteri di valutazione chiari e obiettivi per l'accesso ai finanziamenti contingentati e che sia posta particolare attenzione alla costituzione delle commissioni che decidono sull’ammissione/non ammissione dei progetti e delle iniziative ai finanziamenti, promuovendo una rotazione dei componenti e rendendo accessibili agli interessati i verbali dei lavori delle commissioni stesse.

Obiettivo VP3 – Terza Missione: "Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo"

L’obiettivo di Valore Pubblico in tema di Terza Missione vede tra i suoi indicatori un elemento che necessita di attenzione ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza: l'aumento dei finanziamenti dell'Ateneo derivanti da contratti di ricerca commissionata. Nel corso del 2023 è stata operata la mappatura del processo di gestione della ricerca commissionata da terzi e l’Ufficio di Supporto al RPCT provvederà a operare una definizione e valutazione puntuale dei potenziali rischi corruttivi e a identificare le misure più idonee a contenerlo.

Obiettivo VP.4) - Edilizia: “Incrementare e riqualificare gli spazi universitari in ottica green”

L’obiettivo suindicato, in tema Edilizia, implica una particolare attenzione nella gestione delle gare di appalto per l’affidamento di lavori, servizi e forniture finalizzate alla realizzazione dell’obiettivo stesso, che vede tra gli interventi da realizzare sia l’abbattimento o la riorganizzazione di spazi già esistenti, sia la realizzazione e l’allestimento di nuovi spazi.

2.3.2 I SOGGETTI

Stante la trasversalità degli obiettivi del Piano Strategico e delle politiche strategiche di Ateneo, l'attuazione del sistema di prevenzione della corruzione, così come delineato dalla Legge Severino (N.190/2012 e ss.mm.ii.), necessita del coinvolgimento e della responsabilizzazione di tutti coloro che operano nell'Amministrazione e che, a vario titolo, partecipano alla predisposizione delle misure preventive:

1) Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

La figura del RPCT rappresenta il punto di riferimento principale per l'attuazione della normativa anticorruzione. Esso predispone la presente sezione del PIAO e ne verifica l'attuazione.

Tale ruolo nell'Università di Modena e Reggio Emilia è stato attribuito al Direttore Generale, Ing. Luca Chiantore, conformemente a quanto indicato da ANAC, sin dal PNA del 2017, e dal MUR nel già citato atto di indirizzo del 2018.

Il RPCT si avvale di un Ufficio di supporto, operante all'interno dell'Ufficio di Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione, che opera in raccordo funzionale con tutte le strutture organizzative e gli Organi in relazione ai quali sono previste competenze e adempimenti in materia. Il sostituto del RPCT (in caso di temporanea ed improvvisa assenza del RPCT) è il Responsabile dell'Ufficio di Supporto al RPCT di Ateneo

2) Dirigenti

L' RPCT collabora con i Dirigenti e i Responsabili delle Direzioni e degli Uffici dell'Amministrazione Centrale per poter operare la mappatura dei processi nonché l'analisi e la valutazione del rischio nei processi di competenza e per programmare le misure correttive.

È inoltre compito dei Dirigenti e dei Responsabili delle Direzioni e degli Uffici garantire l'attuazione delle misure indicate nella presente sezione del PIAO nonché verificare che vengano posti in essere comportamenti idonei a garantire l'integrità e la trasparenza nell'azione amministrativa. I Dirigenti, per altro, verificano il rispetto del Codice di Comportamento dei dipendenti e del Codice Etico e promuovono procedimenti di natura disciplinare nei confronti dei dipendenti che abbiano perpetrato comportamenti di natura corruttiva o paracorruttiva.

3) Referenti Trasparenza e Anticorruzione (TAC)

I Direttori e i Responsabili amministrativi di Dipartimento/Centri/Scuole svolgono altresì il ruolo di referenti della prevenzione e, pertanto:

- a) svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della prevenzione, affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione ed attività dell'amministrazione, e di costante monitoraggio sull'attività svolta, anche con riferimento a misure di rotazione del personale;
- b) partecipano al processo di gestione del rischio;
- c) assicurano l'osservanza del Codice di comportamento, verificano e segnalano le ipotesi di violazione;
- d) osservano le misure contenute nel presente Piano (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012).

4) Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo svolge il ruolo di Organismo indipendente di Valutazione (OIV ai sensi dell'art. 1 c. 8bis della L. 190/2012, delibera ANAC 6/2013 e 4/2010) e ha il compito di verificare la coerenza degli obiettivi sanciti nelle sezioni del PIAO dedicate alla programmazione strategico-gestionale e della misurazione e valutazione delle performance con la presente sezione.

In particolare, il Nucleo di Valutazione verifica il raccordo tra le misure anticorruzione e quelle di miglioramento del funzionamento dell'azione amministrativa e della performance degli Uffici pubblici e attesta l'assolvimento

degli obblighi di trasparenza (art. 14 c. 4 l. g) D.lgs 150/2009 secondo le modalità definite annualmente da apposita delibera dell'ANAC.

Anche nel 2024 l'OIV ha prodotto l'attestazione in merito agli obblighi di pubblicazione secondo la tabella allegata alla delibera ANAC n. 213/2024. L'attestazione è pubblicata nel portale "Amministrazione trasparente" del sito dell'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia al seguente link [attestazione OIV](#).

Il Nucleo di valutazione ha poi il compito di ricevere le segnalazioni del RPCT di eventuali disfunzioni relative all'attuazione del Piano Anticorruzione.

5) Ufficio per i procedimenti disciplinari

Tale ufficio è chiamato a svolgere i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis T.U.P.I.) e a provvedere alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità giudiziaria (artt. 20 D.P.R. N. 3/1957, 1 C.3 l. 20/1994, 331 c.p.p.).

Rientra inoltre tra i suoi compiti anche l'Aggiornamento del Codice di Comportamento.

6) Dipendenti e collaboratori dell'amministrazione

La presente sezione del PIAO si applica a tutto il personale dell'Ateneo, tecnico-amministrativo e docente, il quale ha il dovere di attuare le misure di prevenzione programmate e di prestare la propria collaborazione al RPCT.

I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure e a segnalare eventuali illeciti. Ad essi, peraltro, è estesa la tutela prevista dalla normativa in materia di whistleblowing (D.lgs 24/2023).

Stante la trasversalità degli obiettivi del Piano Strategico e delle politiche strategiche di Ateneo, l'attuazione del sistema di prevenzione della corruzione, così come delineato dalla Legge Severino (N.190/2012 e ss.mm.ii.), necessita del coinvolgimento e della responsabilizzazione di tutti coloro che operano nell'Amministrazione e che, a vario titolo, partecipano alla predisposizione delle misure preventive:

2.3.3 LA VALUTAZIONE DEL CONTESTO ESTERNO

Per un'analisi puntuale del contesto esterno utile a individuare gli elementi che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e paracorruttivi, appare opportuno considerare da un lato i fattori legati al territorio e ai diversi settori di attività sociale ed economica, dall'altro le relazioni e le possibili influenze derivabili da titolari di interessi particolari. Tale analisi prende in considerazione i reati afferenti al Titolo II (Dei delitti contro la Pubblica Amministrazione) del Libro II del Codice penale, posti a tutela del bene giuridico di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione (Art. 97 Cost.). Come è noto, appartengono alla categoria dei delitti contro la Pubblica amministrazione una serie di comportamenti particolarmente gravi lesivi dei principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa. Tali reati (artt. 314 - 360 c.p.) si suddividono in due categorie sulla base del soggetto attivo che li commette: da un lato, infatti, vi sono i delitti commessi dai pubblici ufficiali o incaricati di un pubblico servizio o esercenti di servizio di pubblica utilità nell'ambito delle loro funzioni per un abuso o uso non conforme alla legge del potere riconosciutogli dalla legge medesima; dall'altro lato, invece, vi sono i delitti dei privati (cosiddetti reati ordinari), i cui comportamenti tendono ad ostacolare il regolare funzionamento della Pubblica amministrazione o ad offenderne il prestigio (per esempio attraverso la violenza o la resistenza all'autorità pubblica, l'oltraggio al pubblico ufficiale, ecc.). Di questi delitti ne sono stati selezionati alcuni anche in ragione della disponibilità dei dati pubblicati dall'Istituto nazionale di statistica. Tali dati, come è possibile immaginare, restituiscono un'immagine parziale del fenomeno della delittuosità ai danni della Pubblica amministrazione, e ciò dipende anche dal fatto che una quota di essi

sfugge al controllo delle istituzioni penali perché non viene denunciata o scoperta dagli organi investigativi. I dati che si esamineranno qui non rispecchiano tanto l'effettiva diffusione dei delitti commessi contro la Pubblica amministrazione, bensì ne mostrano la misura rispetto a quanto è perseguito e scoperto sotto il profilo penale-investigativo limitatamente ai pubblici ufficiali. Rientrano, pertanto, nel novero dei reati analizzati i delitti di peculato Art. 314 c.p. e Art. 316 c.p.), la malversazione e l'indebita percezione di erogazioni pubbliche (Art. 316-bis e ter c.p.); il traffico di influenze illecite (Art. 346 bis c.p.); la concussione (Art. 317 c.p.); la corruzione in tutte le sue declinazioni (Art. 318, 319, 319-ter e quater) (Art. 320 c.p.); (Art. 321 c.p.); l'istigazione alla corruzione (Art. 322 c.p.); (Art. 322-bis c.p.); l'abuso d'ufficio (Art. 323 c.p.); turbata libertà degli incanti (Art. 353 c.p.). Di questi reati si esamineranno gli sviluppi e l'incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province in un arco temporale relativamente lungo, vale a dire dal 2008 al 2022 (che è l'ultimo anno per il quale i dati sono stati resi pubblici dal Ministero dell'Interno e dall'Istat).

I numeri dei delitti contro la Pubblica amministrazione

Benché una quota particolarmente difficile da stimare sfugga al controllo del sistema penale, i reati commessi ai danni della pubblica amministrazione e denunciati costituiscono comunque una minima parte della massa complessiva dei delitti denunciati ogni anno. Come infatti si può osservare nella tabella sottostante (Tabella 1), negli ultimi quindici anni in Emilia-Romagna ne sono stati denunciati quasi seimila - in media circa quattrocento ogni anno - corrispondenti a poco più del 4% di quelli denunciati nell'intera Penisola e a quasi la metà di quelli denunciati in tutto il Nord-Est. Osservandone la composizione nei dettagli, si deduce che quasi il 60% si riferiscono a violazioni agli articoli 334 e 335 del Codice penale, due delitti, questi, che si concretizzano con la sottrazione o il danneggiamento di cose sottoposte a sequestro da parte di chi ne ha la custodia allo scopo di favorire intenzionalmente il proprietario o che, per negligenza, ne provoca la distruzione o ne agevola la sottrazione. Ancora, l'11,8% dei reati in esame riguardano quello che è stato fino a poco tempo fa l'abuso d'ufficio, il 7,2% l'interruzione di un servizio pubblico o pubblica necessità, il 7% il rifiuto di atti di ufficio, il 4,3% l'indebita percezione di erogazioni pubbliche, il 4,1% il peculato, il 2,4% l'istigazione alla corruzione, l'1,1% la corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, circa l'1% la concussione, mentre tutti gli altri reati costituiscono complessivamente il 2,7% (157 casi in numero assoluto, di cui 49 riguardano la rivelazione e utilizzazione di segreti d'ufficio e 43 il reato previsto all'art. 321 del c.p., ovvero le pene per il corruttore).

TABELLA 1: DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COMMESSI DAI PUBBLICI UFFICIALI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN ITALIA, NEL NORD-EST E IN EMILIA-ROMAGNA. PERIODO 2008-2022 (VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI)

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	41.053	31,1	3.613	29,6	2.047	35,1
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	32.308	24,5	2.351	19,3	1.364	23,4
Abuso d'ufficio	17.335	13,1	1.707	14,0	689	11,8
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	9.445	7,2	891	7,3	422	7,2
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	12.062	9,1	1.011	8,3	406	7,0
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	5.190	3,9	961	7,9	249	4,3
Peculato	5.355	4,1	640	5,2	236	4,1
Istigazione alla corruzione	2.468	1,9	326	2,7	139	2,4
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	1.468	1,1	152	1,2	63	1,1

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA- ROMAGNA	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Concussione	1.410	1,1	134	1,1	52	0,9
Rivelazione ed utilizzazione di segreti d'ufficio	783	0,6	118	1,0	49	0,8
Pene per il corruttore	1.053	0,8	105	0,9	43	0,7
Malversazione di erogazioni pubbliche	610	0,5	80	0,7	20	0,3
Induzione indebita a dare o promettere utilità	366	0,3	32	0,3	16	0,3
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	235	0,2	19	0,2	9	0,2
Corruzione in atti giudiziari	147	0,1	10	0,1	8	0,1
Corruzione per l'esercizio della funzione	376	0,3	23	0,2	7	0,1
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	316	0,2	8	0,1	2	0,0
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	29	0,0	5	0,0	2	0,0
Utilizzazione invenzioni, ecc.	6	0,0	2	0,0	1	0,0
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	22	0,0	3	0,0	0	0,0
TOTALE	132.037	100,0	12.191	100	5.824	100

Fonte: elaborazione Ufficio di supporto al RPCT di UNIMORE, su dati del Ministero dell'Interno.

Una sintesi utile di quanto illustrato finora è riportata nella tabella 2. Nella tabella, in particolare, sono riportati **quattro indici di criminalità** ottenuti accorpando le fattispecie esaminate fin qui nel dettaglio, ciascuno dei quali denota una specifica attività criminale contro la Pubblica amministrazione diversa da tutte le altre sia sotto il profilo della gravità che gli viene attribuita dal Codice penale che degli attori coinvolti.

Il primo di questi indici designa **l'abuso di funzione**, il quale è stato ottenuto dall'accorpamento dei reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione d'invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio; il secondo indice designa **l'appropriazione indebita** ed è costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche; il terzo indice connota l'ambito della **corruzione** - intesa sia nella forma passiva che attiva - ed è costituito dai reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore; l'ultimo indice, infine, è stato ottenuto accorpando i reati di **interruzione di servizio pubblico o di pubblica necessità, alla sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro e alla violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro** e si riferisce perciò a una categoria generica di reati contro la Pubblica amministrazione denominata appunto altri reati contro la P.A..

I rilievi più interessanti che emergono dalla tabella si possono così sintetizzare:

- **L'abuso di funzione**⁸ in Emilia-Romagna è un fenomeno che incide meno rispetto alla gran parte delle regioni, benché nei quasi quindici anni considerati sia aumentato rispecchiando una tendenza riscontrabile a livello nazionale. In genere i reati che lo connotano sono più diffusi nelle regioni del Centro-Sud, meno in quelle del Nord Italia. Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è infatti pari a 1,3 ogni 100 mila abitanti - un valore, questo, in linea con il resto delle regioni del Nord-Est - mentre quello dell'Italia è di 2,4 ogni 100 mila abitanti. Le province della regione

⁸ Tale fenomeno è connotato prevalentemente dal reato di abuso di ufficio, il cui peso in termini numerici assorbe più dei due terzi delle denunce.

dove questo valore risulta apprezzabilmente più elevato della media regionale sono Parma (2,7 ogni 100 mila abitanti), Forlì-Cesena (2,4 ogni 100 mila abitanti) e Rimini (2,1 ogni 100 mila abitanti)

- **L'appropriazione indebita⁹** in Emilia-Romagna incide meno che nel resto della Penisola. Solo la Sardegna, infatti, presenta valori dell'indice inferiori a quelli dell'Emilia-Romagna. In termini generali, il valore di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è pari a 0,6 ogni 100 mila abitanti mentre quello dell'Italia è di 0,9 ogni 100 mila abitanti. La provincia dove si registra un valore decisamente superiore alla media regionale di questo fenomeno è Ravenna, il cui tasso è pari a 2 ogni 100 mila abitanti, benché la tendenza, diversamente da quanto accade nelle altre province – fatta eccezione di Forlì-Cesena – è in netta diminuzione.
- **La corruzione¹⁰** in Emilia-Romagna incide meno che in gran parte del resto della Penisola. Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale per l'Emilia-Romagna è pari a 0,4 ogni 100 mila abitanti - un valore, questo, in linea con il resto delle regioni del Nord-Est - mentre quello dell'Italia è di 0,6 ogni 100 mila abitanti. Le province della regione dove il valore dell'indice risulta apprezzabilmente più elevato della media regionale sono Ferrara (0,9 ogni 100 mila abitanti) e Rimini (0,9 ogni 100 mila abitanti). Diversamente da quanto accade nel resto dell'Italia, la tendenza di questo fenomeno nella nostra regione è in crescita, fatta eccezione della provincia di Piacenza dove, al contrario, è in calo.
- **Gli altri reati contro la P.A.** in Emilia-Romagna incidono meno che nel resto dell'Italia, ma in misura più elevata rispetto alle altre regioni del Nord-Est. Il valore dell'indice di questa fattispecie criminale, infatti, per l'Emilia-Romagna è pari a 4,2 ogni 100 mila abitanti mentre quello dell'Italia è di 6,7 e del Nord-Est di 2,9 ogni 100 mila abitanti. La tendenza di questi reati è in diminuzione in tutti i contesti territoriali presi in esame.

TABELLA 2: INCIDENZA E TENDENZA DI ALCUNI FENOMENI CRIMINALI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE IN ITALIA, NEL NORD-EST, IN EMILIA-ROMAGNA E NELLE SUE PROVINCE. PERIODO 2008-2022. TASSI SU 100 MILA ABITANTI E TENDENZA

	ABUSO DI FUNZIONE			APPROPRIAZIONE INDEBITA			CORRUZIONE			ALTRI REATI CONTRO LA P.A.		
	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza	Frequenza	Tasso	Tendenza
Italia	30.215	2,4	+	11.471	0,9	+	7.545	0,6	-	82.806	6,7	-
Nord-est	2.843	1,2	+	1.689	0,7	+	804	0,3	+	6.855	2,9	-
Emilia-Romagna	1.147	1,3	+	507	0,6	+	337	0,4	+	3.833	4,2	-
Piacenza	53	1,2	+	29	0,7	+	31	0,7	-	162	3,8	-
Parma	179	2,7	+	42	0,6	+	42	0,6	+	293	4,4	-
Reggio Emilia	78	1,0	+	29	0,4	+	33	0,4	+	669	8,5	-
Modena	123	1,2	+	56	0,5	+	39	0,4	+	619	5,9	-
Bologna	290	1,9	+	89	0,6	+	44	0,3	+	1.042	7,0	-
Ferrara	88	1,7	+	50	1,0	+	46	0,9	+	232	4,4	-
Ravenna	86	1,5	+	116	2,0	-	28	0,5	+	360	6,2	-
Forlì-Cesena	144	2,4	+	58	1,0	-	25	0,4	+	230	3,9	-
Rimini	103	2,1	+	33	0,7	+	47	0,9	+	226	4,6	-

⁹ Tale fenomeno è connotato principalmente dal reato di peculato e di indebita percezione di erogazioni pubbliche, il cui peso assorbe, nel primo caso la metà delle denunce e nel secondo poco meno della metà.

¹⁰ Tale fenomeno è connotato prevalentemente dal reato di istigazione alla corruzione, il cui peso assorbe circa il 40% delle denunce. Tale fenomeno, pertanto, configura in larga parte l'aspetto passivo della corruzione, benché non manchino i casi di corruzione attiva.

Fonte: *elaborazione Ufficio di supporto al RPCT di UNIMORE, su dati del Ministero dell'Interno*

La valutazione del contesto esterno non può inoltre prescindere dall'analisi dei dati relativi al tasso di criminalità generale del territorio emiliano, con particolare riferimento al radicamento della criminalità organizzata di stampo mafioso e alle sue infiltrazioni nelle istituzioni e nel campo dei contratti pubblici.

Gli interventi pubblici economici e i piani di investimento legati ai fondi PNRR, se da un lato rappresentano un aumento dell'attività utile alla ripresa economica post pandemica, determinano una crescita di indubbio interesse per il malaffare. Pertanto, l'attenzione in materia di prevenzione alla corruzione deve essere posta soprattutto nelle fasi di selezione del contraente e in quella di erogazione di finanziamenti, onde evitare una distrazione delle risorse rispetto alla finalità di ripresa e resilienza del tessuto economico legale.

Tale scenario può avere ricadute anche sull'attività dalle istituzioni universitarie, pertanto l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, in data 18 ottobre 2023, ha stipulato un **Protocollo di Legalità** con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Modena per la gestione trasparente dei fondi PNRR. Il Protocollo prevede un monitoraggio costante e puntuale dei progetti finanziati dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, con l'istituzione di un canale diretto di scambio di informazioni. Il Responsabile della prevenzione e corruzione e trasparenza di Ateneo e l'Ufficio legale forniscono al Comando Provinciale dettagli accurati riguardanti i progetti in corso. Il Comando Provinciale della Guardia di Finanza utilizzerà tali informazioni per orientare l'azione di prevenzione, ricerca e repressione degli illeciti verso quei soggetti e quei contesti connotati da indici di rischio più elevato, fornendo riscontro all'Università per l'adozione di eventuali provvedimenti di competenza.

In questa sede è inoltre necessario non sottovalutare che un'azione efficace di contrasto alla corruzione può essere attuata attraverso le misure di antiriciclaggio. Difatti, tra i reati che producono proventi da riciclare, la corruzione costituisce una minaccia significativa. Ostacolando il reimpiego dei proventi dei reati, si contribuisce a rendere anche la corruzione un'attività meno vantaggiosa. Secondo il rapporto della Rete per l'Integrità e la trasparenza, nel periodo 2008-2021 l'Emilia-Romagna ha riportato circa mille e cinquecento denunce relative a fatti di reato suscumbibili nelle fattispecie penali di riciclaggio e autoriciclaggio, coerentemente all'andamento in crescita riscontrabile nel resto dell'Italia. Il dato più significativo che è doveroso richiamare in questa sede è quello secondo cui oltre un terzo delle denunce ha riguardato la sola provincia di Modena, territorio in cui tale reato ha inciso ed è cresciuto in misura sensibilmente più alta rispetto al resto della Regione¹¹.

¹¹ I DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: UN QUADRO STATISTICO A cura di Eugenio Arcidiacono – Gabinetto della Presidenza della Giunta, Area sicurezza urbana e legalità

2.3.4 LA VALUTAZIONE CONTESTO INTERNO

UNIMORE è caratterizzata da un'organizzazione a rete di sedi. Oltre a quelle di Modena e Reggio Emilia, si affiancano la sede di Mantova e la sede di Carpi.

Per l'anno accademico 2024-2025¹², l'Ateneo presenta una popolazione studentesca vicina alle 30.000 unità. Secondo la [classifica Censis 2024/25](#), UNIMORE si conferma quindi tra gli atenei statali di grandi dimensioni. All'interno della categoria grandi atenei, UNIMORE si colloca ancora una volta al primo posto con riferimento al tasso di occupabilità degli studenti al termine del percorso di studi.

1) Politiche del personale

La tabella seguente riporta l'andamento del personale Docente e Ricercatore nell'ultimo triennio.

TABELLA 3: ANDAMENTO DELLE UNITÀ DI PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

Anno	Numero unità personale docente e ricercatore
2024	996
2023	978
2022	872

Il numero di unità di personale docente e ricercatore ha visto nel triennio 2022-2024 un forte incremento in ragione dei piani straordinari di reclutamento ministeriali e delle assunzioni temporanee su fondi PNRR.

TABELLA 4: ANDAMENTO DELLE UNITÀ DI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO E BIBLIOTECARIO

Anno	Numero unità personale PTAB	Di cui Tempi Determinati
2024	755	31
2023	754	54
2022	727	78

Anche il personale tecnico amministrativo, seppur in termini più contenuti, ha visto un aumento di unità di personale nel triennio 2022-2024, grazie ai piani straordinari di reclutamento. Nel triennio sono stati espletati numerosi bandi di selezione del personale. Si osserva, in particolare, un aumento del personale a tempo indeterminato congiuntamente ad una riduzione del personale a tempo determinato.

¹² Dato estrapolato dalle statistiche di Ateneo che registrano un numero di immatricolati per l'anno accademico 2024/25 pari a 8669 unità, in aumento rispetto all'A.A. 2023/2024 con un dato pari a 7694 unità, a fronte delle 8210 dell'anno accademico 2022/23.

2) Edilizia universitaria

UNIMORE, come previsto dalla propria programmazione strategica - [Piano Triennale di Ateneo 2023-2025](#) - capitolo 8 – Edilizia, ha sviluppato un importante piano edilizio con l’obiettivo di potenziare le infrastrutture dell’Ateneo, migliorare l’attrattività di UNIMORE con riferimento alle strutture residenziali, riqualificare del punto di vista energetico l’Ateneo.

Fra le azioni più rilevanti si elencano:

Azione
Bando di gara per l’abbattimento dell’edificio ex-Chimica (MO16)
Bando di gara per la realizzazione dei Nuovi Istituti Biomedici
Bando di gara per la progettazione esecutiva e avvio del cantiere del Nuovo Padiglione Aule e Laboratori presso il Campus S. Lazzaro di Reggio Emilia
Bando di gara per la progettazione e realizzazione degli spazi al Piano terra ala ovest dell’Ex Foro Boario a Modena (edificio MO07)
Attrezzare aule e spazi studio nel Nuovo Edificio didattico nel Parco dell’Innovazione a Reggio Emilia
Bando di gara per la progettazione esecutiva e avvio cantiere per i Nuovi Studentati Bonacorsa a Modena
Bando di gara per la progettazione esecutiva e avvio cantiere per i Nuovi Studentati San Barnaba a Modena

Un maggior dettaglio delle azioni in corso è disponibile sul sito UNIMORE al link [nuove-opere](#).

Al momento non si rilevano criticità, molti bandi sono stati aggiudicati, le opere sono in corso di realizzazione, alcune di esse si stanno completando.

3) Gestione dei progetti PNRR e dei bandi a cascata

UNIMORE partecipa a numerosi progetti nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e Piano Nazionale Complementare (PNC).

L’elenco dei progetti di ricerca PNRR che vedono coinvolta UNIMORE è disponibile sul sito UNIMORE al link [PNRR MUR](#). Alcuni di tali progetti PNRR prevedono l’emanazione di bandi a cascata ovvero bandi in cui i beneficiari di finanziamento lanciano a loro volta bandi per presentare ulteriori proposte progettuali di taglio più piccolo e su tematiche specifiche. L’elenco dei bandi a cascata banditi da UNIMORE è disponibile sul sito al link [bandi a cascata](#).

Come già riportato nel precedente capitolo, come misura ulteriore di prevenzione e contrasto alla corruzione sulle tematiche del PNRR, in data 05/04/2023 UNIMORE ha sottoscritto il “Protocollo d’intesa per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) tra l’Università di Modena e Reggio Emilia e la Guardia di Finanza”. L’accordo prevede uno scambio informativo ed un monitoraggio dei dati con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza, con particolare riferimento ai bandi a cascata, al fine di ridurre il rischio legato all’esecuzione di tali progetti.

UNIMORE ha inoltre sottoscritto due ulteriori importanti protocolli d’intesa:

- 1) “Protocollo d’intesa per la prevenzione e contrasto dei crimini informatici sui sistemi informativi “critici” dipendenti da UNIMORE” sottoscritto in data 23/05/2023 con la Polizia di Stato - Centro Operativo per la Sicurezza Cibernetica Emilia-Romagna;
- 2) “Protocollo a tutela dell'economia legale e dei distretti industriali” sottoscritto in data 23/06/2023 con il Comando Regionale Emilia-Romagna della Guardia di Finanza e numerosi altri Enti, Associazioni, forze dell’ordine.

UNIMORE, dunque, si conferma quindi un’organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile e nella crescita culturale del territorio in cui insiste.

Per l’analisi dettagliata del contesto si rimanda al [Piano Strategico di Ateneo 2020-2025](#), da pagina 5 a pagina 11.

Ad oggi non vi è notizia di procedimenti penali che coinvolgono personale dell’Ateneo in materia di reati contro la Pubblica Amministrazione. Per quanto attiene le richieste di accesso agli atti, con particolare riferimento agli atti relativi all’accesso ai corsi di studio a numero chiuso e/o trasferimenti degli studenti iscritti ad anni successivi al primo, si precisa che il numero delle richieste di accesso per il 2024 è pari a 7 e le richieste sono state tutte accolte.

2.3.5 IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PTPCT 2024/2026 E LE PROPOSTE PER IL TRIENNIO 2025/2027

1) Mappatura dei processi e valutazione dei rischi

La mappatura dei processi¹³ costituisce una delle fasi principali del sistema di prevenzione e gestione del rischio corruttivo. L’Autorità Nazionale Anticorruzione ha definito la metodologia di mappatura dei rischi nell’ALLEGATO 1 del P.N.A. del 2019, descrivendo un approccio graduale caratterizzato da una fase di analisi del contesto, da una di valutazione del rischio e da una di trattamento del rischio.

Nel 2024 è stato completato il Registro dei Processi di Ateneo, pubblicato nella Sezione “Altri Contenuti” della pagina UNIMORE - Amministrazione Trasparente (link: [Portale Trasparenza Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Mappatura dei processi e valutazione dei rischi corruttivi](#)), nel quale ogni unità organizzativa dell’Amministrazione Centrale ha individuato i processi amministrativi di propria competenza. Tale registro è fondamentale al fine di una gestione completa e proficua del rischio corruttivo: esso costituisce un passaggio a monte per poi operare la gestione del rischio attraverso la successiva mappatura e valutazione del rischio corruttivo.

L’Ufficio di Supporto al RPCT ha inoltre l’obiettivo di procedere alla mappatura analitica dei processi stessi con la finalità di effettuare una valutazione dei rischi corruttivi, da operare con la collaborazione dei singoli Dirigenti e Responsabili di volta in volta coinvolti in relazione ai processi di rispettiva competenza.

Tutta l’attività di mappatura è consultabile al link [Portale Trasparenza Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Mappatura dei processi e valutazione dei rischi corruttivi](#))

¹³ Con il termine “processo” si intende quell’insieme di attività correlate volte a trasformare determinate risorse (input) in uno o più prodotti (output) destinati a soggetti interni o esterni all’amministrazione (utenti).

L'Ufficio di Supporto al RPCT ha inoltre coordinato le Direzioni e gli Uffici nell'attività di valutazione analitica di tutti i potenziali rischi connessi, valutando l'adeguatezza delle misure di prevenzione previste dalla normativa per prevenire il rischio stesso. In particolare, sono state oggetto di valutazione dei rischi i processi di:

- Accesso ai Corsi di Laurea di I e II livello per studenti stranieri (extra-UE non soggiornanti, UE ed extra-UE soggiornanti);
- Partecipazione UNIMORE a Società o ad altre forme associative di natura privata.

Nel corso del 2025 l'Ateneo si propone di

- Mantenere aggiornata la mappatura dei processi;
- Completare la valutazione dei rischi dei processi relativi ai Dottorati di ricerca, alla Gestione contabile dei ricavi da attività di ricerca istituzionale, alla Gestione dell'attività commerciale e ripartizione dei relativi proventi.

Si impegna inoltre ad operare una mappatura e una valutazione del rischio dei seguenti processi:

- Contratti pubblici di Appalto;
- Gestione del Ciclo della Performance;
- Gestione dei bandi a cascata PNRR;
- Reclutamento Personale Tecnico Amministrativo (TA);

L'Ufficio di Supporto al RPCT, in collaborazione con i Dirigenti/Responsabili, provvederà all'analisi e alla valutazione dei rischi individuando le misure di contenimento adeguate di tutti quei processi per i quali intervengano specifiche segnalazioni in materia di anticorruzione.

Per quanto concerne il processo legato al Reclutamento del Personale Tecnico-Amministrativo, in vigore dell'attuale Regolamento di Ateneo per l'accesso all'impiego del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (Regolamento adottato con Decreto Direttore Amministrativo n. 227 del 2007), l'RPCT intende proporre e verificare l'applicazione di un meccanismo di rotazione nella composizione delle Commissioni di concorso di cui all'art. 10 del citato Regolamento.

2) Rotazione degli incarichi

La misura di prevenzione della rotazione del personale è volta ad evitare il consolidarsi di posizioni di privilegio in aree connotate da un rischio di corruzione elevato, facendo sì che un medesimo dipendente non si occupi dello stesso tipo di procedimento, relazionandosi con gli stessi utenti, per un tempo eccessivamente prolungato.

Incarichi dirigenziali

Gli incarichi dirigenziali presentano la seguente composizione:

Direzione	Dirigente	Durata incarico
Direzione Affari Istituzionali, Contratti, Gare e rapporti con il SSN	Dott.ssa Gabriella Brancolini	01/07/2023 – 30/06/2026
Direzione Didattica	Dott.ssa Raffaella Di Toma	01/10/2024 – 31/12/2026
Direzione Sistemi informativi (Ufficio RTD) e Assicurazione Qualità	Dott.ssa Paola Michelini	01/09/2022 – 31/08/2025
Direzione Economico Finanziaria	Dott.ssa Federica Balugani	01/09/2022 – 31/08/2025

Direzione	Dirigente	Durata incarico
Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane	Dott.ssa Maria Raffaella Ingrosso	01/07/2023 – 30/06/2026
Direzione Ricerca e Terza Missione	Dott.ssa Barbara Rebecchi	01/06/2023 – 31/05/2026
Direzione Servizi agli studenti	Dott. Paolo Grasso	01/07/2023 – 30/06/2026
Direzione tecnica, edilizia, facility management e sostenibilità	Ing. Stefano Savoia	16/02/2022 - 15/02/2025
Ufficio Legale	Avv. Lorenzo Canullo	01/07/2023 – 30/06/2026
Sistema Bibliotecario di Ateneo	Dott.ssa Maria Raffaella Ingrosso	01/07/2023 – 30/06/2026 (Interim)

Gli incarichi dirigenziali a tempo determinato sono quelli relativi alle direzioni: - Direzione tecnica, edilizia, facility management e sostenibilità; - Direzione Ricerca; - Direzione Didattica. Essi sono stati conferiti a seguito di selezione pubblica ai fini del conferimento, con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato, di incarico dirigenziale per l'attribuzione delle relative funzioni.

Gli incarichi dirigenziali a tempo indeterminato sono quelli relativi alle direzioni: - Direzione Affari Istituzionali, Contratti, Gare e rapporti con il SSN; - Direzione Sistemi informativi (Ufficio RTD) e Assicurazione Qualità; - Direzione Economico Finanziaria; - Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane; - Direzione Servizi agli studenti; - Ufficio Legale; - Sistema Bibliotecario di Ateneo.

In data 13/06/2023 è stato pubblicato l'avviso/invito per il conferimento di incarico dirigenziale, ai sensi dell'art. 19, co. 1 bis, del D.lgs. n. 165/2001" per le seguenti direzioni: - Direzione Affari Istituzionali Contratti e Gare; - Direzione Risorse Umane (ora Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo Risorse Umane); - Direzione Sistema Bibliotecario D'Ateneo; - Direzione Servizi agli Studenti; - Ufficio Affari Legali.

Nel 2024 è stata completata la riorganizzazione dell'amministrazione centrale dell'ateneo. Nel 2025 si intende completare il processo di riorganizzazione delle strutture periferiche, con la previsione della disciplina dei criteri di rotazione ordinaria negli atti di organizzazione di Ateneo. Resta fermo in ogni caso l'istituto della rotazione già previsto dal D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, all'art. 16, co. 1, lett. I-quater). La norma citata prevede che: "i dirigenti degli uffici dirigenziali generali provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva»

Si dà atto, in ultimo, che nel corso del 2024 non sono state effettuate rotazioni straordinarie ai sensi dell'art. 16 c.1 l. I-quater T.U.P.I.¹⁴ in quanto non si sono verificati i presupposti di legge.

3) Formazione

Nel corso del 2024, il personale afferente all'Ufficio di Supporto del RPCT ha avuto accesso a diversi momenti formativi.

¹⁴ 1. I dirigenti di uffici dirigenziali generali, comunque denominati, nell'ambito di quanto stabilito dall'articolo 4 esercitano, fra gli altri, i seguenti compiti e poteri:[...] I-quater) provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale **nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.**

In particolare, si segnala la frequenza di due unità di personale al **Corso di perfezionamento in Anticorruzione, Antiriciclaggio e trasparenza nelle Pubbliche Amministrazioni alla luce del "PIAO"** erogato dall'Università LUMSA in collaborazione con il Centro Studi Enti Locali.

Tutto il personale dell'Ateneo è stato poi coinvolto nel corso di formazione obbligatoria **"La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa"** erogata dalla piattaforma Syllabus.

L'Ufficio di Supporto al RPCT ha inoltre partecipato ad un **incontro formativo e di confronto** con i rappresentanti degli Uffici anticorruzione di tutti gli Atenei italiani (c.d. GLATep Gruppo di Lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy) presso l'**Università Politecnica delle Marche**.

Il **Centro Studi e Documentazione per la Legalità** istituito nel 2020 in collaborazione con il Comune di Modena, ha sede presso il Dipartimento di Giurisprudenza UNIMORE. Il Centro si occupa di creare una raccolta documentale specifica su leggi, ordinanze, studi e sentenze che riguardano le mafie per fornire un supporto scientifico alle azioni per la legalità e per il contrasto alle infiltrazioni mafiose da realizzare sul territorio. Obiettivo privilegiato è la diffusione della cultura della legalità e le buone prassi in tema di prevenzione della corruzione e della criminalità organizzata. Nel corso del 2024 il Centro ha realizzato un ciclo di incontri in collaborazione con Avviso Pubblico – Enti locali e Regioni contro mafie e corruzione, in materia di prevenzione della corruzione ai tempi del PNRR, antiriciclaggio, presenza mafiosa sul territorio emiliano e gioco d'azzardo. Alla realizzazione del Centro ha contribuito la Regione Emilia-Romagna nell'ambito di un cofinanziamento dato al progetto "Pubblico e Privato per un territorio di legalità" del Comune di Modena che ha sottoscritto con il Dipartimento di Giurisprudenza di UNIMORE una convenzione per la gestione del Centro Studi e Documentazione sulla legalità.

Per il prossimo triennio si rinnova l'impegno a coinvolgere tutto il personale neoassunto dell'Ateneo, sia docente che tecnico-amministrativo, in una formazione di base obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza, anche in modalità e-learning, con particolare riferimento ai seguenti istituti giuridici: codice di comportamento, conflitto di interesse e divieto di pantouflage, whistleblowing. Inoltre, si rinnova l'impegno ad effettuare formazioni a contenuto specialistico sulle aree di maggior rischio corruttivo, per il personale coinvolto in rischi di particolare rilevanza.

4) Altre iniziative specifiche

Alla luce della modifica normativa in materia di whistleblowing per opera del D.lgs. 24/2023, si è provveduto alla predisposizione di un portale informatico volto a consentire a chiunque di segnalare eventuali irregolarità o episodi corruttivi con la garanzia della riservatezza e dell'anonimato. Il portale informativo attualmente attivo è presente al seguente link <https://UNIMORE.whistleblowing.it/>

Nel corso del 2024 sono state ricevute e gestite 2 segnalazioni anonime.

2.3.6 LA GESTIONE DEL RISCHIO

Si ribadiscono in questa sezione le principali finalità del processo di gestione del rischio corruttivo: attraverso misure organizzative sostenibili si favorisce il buon andamento e l'imparzialità delle decisioni e dell'attività amministrativa e conseguentemente si riducono i rischi connessi alla perpetrazione di reati contro la pubblica amministrazione. Gli strumenti a disposizione dell'amministrazione si identificano nella mappatura dei processi e nell'analisi e valutazione del rischio.

L'intero processo di gestione del rischio di corruzione si articola in tre fasi principali:

- 1) **Analisi del contesto esterno** all'amministrazione e interno ad essa;
- 2) **Valutazione del rischio**, articolata in tre momenti: identificazione, analisi e ponderazione del rischio;
- 3) **Trattamento del rischio** – che consiste nell'identificare e programmare le misure di prevenzione; valutare il grado di efficacia delle misure introdotte, valutare la necessità/opportunità di introdurre di nuove e/o diverse.

Con riferimento al primo punto si rimanda a quanto indicato al punto 2.3.5.

Relativamente alla valutazione del rischio, la sua identificazione mira ad individuare quei comportamenti o quei fatti corruttivi che possono verificarsi nel flusso del processo. L'identificazione dei rischi è realizzata in collaborazione con i responsabili degli uffici che partecipano alla realizzazione del processo e che, avendo una conoscenza diretta ed immediata delle attività svolte, possono più facilmente individuare i potenziali rischi corruttivi, anche sulla base di eventuali segnalazioni ricevute, nonché dell'esperienza pregressa nella gestione del processo e negli eventuali eventi oggetto di interesse da parte della cronaca, anche locale. Questo lavoro è coordinato dall'Ufficio di Supporto al RPCT di Ateneo.

Nel prossimo triennio si procederà nel senso appena indicato per tutti i processi mappati dal Gruppo.

Per la stima dell'esposizione al rischio, si ribadisce che UNIMORE recepisce la metodologia indicata nell'ALLEGATO 1 del PNA 2019, che relativamente alla scelta dell'approccio valutativo, predilige quello qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza¹⁵.

Nell'ambito del trattamento del rischio l'Università proseguirà nella strategia di prevenzione della corruzione adottata negli anni precedenti e conferma l'adozione delle misure obbligatorie disciplinate dalla L. 190/2012 e che riguardano:

- l'applicazione del Codice Etico e del Codice di comportamento da parte dei soggetti interni ed esterni che intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- l'obbligo di astensione dalla partecipazione ad un processo in caso di conflitto di interesse, anche potenziale, da parte dei dipendenti;

¹⁵ Si tratta dei seguenti criteri:

- livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio.
- livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

- lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali in conformità alla regolamentazione di Ateneo;
- l'osservanza della disciplina specifica in materia di inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali;
- la regolamentazione interna;
- il divieto di svolgimento di attività lavorativa o professionale successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro presso soggetti privati nei confronti dei quali si è esercitato potere autoritativo o negoziale (c.d. pantouflage);
- gli adempimenti connessi alla formazione di commissioni di concorso e di gara e assegnazione agli uffici (art. 35 bis del d.lgs. n. 165/2001);
- la tutela del dipendente che segnala illeciti anche alla luce dell'entrata in vigore della nuova disciplina in tema di whistleblowing (D.lgs 24/2023);
- la formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione;
- la trasparenza: questa misura in Ateneo viene attuata come una misura di carattere generale, al fine di migliorare complessivamente la trasparenza dell'azione amministrativa e di dare corretta e puntuale applicazione del D.lgs. 33/2013. Si realizza inoltre in osservanza delle specifiche norme di settore che impongono la pubblicità di determinati atti e quindi la loro pubblicazione e comunicazione, anche con finalità diverse (ad es. pubblicità legale) da quelle strettamente legate alla trasparenza;
- le misure in materia di contrattualistica pubblica anche alla luce dell'entrata in vigore del Nuovo codice degli appalti (D.lgs 36/2023).

2.3.7 LA SEZIONE TRASPARENZA DEL SITO DI UNIMORE

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 Statuto¹⁶. Da maggio 2024 è attivo il nuovo Portale Amministrazione Trasparente, articolato secondo le sottosezioni predeterminate dall'ALLEGATO 1 del D.lgs 33/2013.

Relativamente agli obiettivi in tema di trasparenza, si ribadiscono quelli già declinati e realizzati nei piani anticorruzione degli anni passati e che rappresentano obiettivi 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 ai fini della pubblicazione e dell'aggiornamento degli stessi.

1) Digitalizzazione

Agli obiettivi appena elencati si aggiungono gli obiettivi di trasparenza indicati dal legislatore nel nuovo Codice dei Contratti Pubblici D.lgs. (36/2023) e declinati da ANAC nel 2023 con le delibere n. 261 e 264 efficaci a decorrere dal 01/01/2024. In particolare, ANAC ha provveduto a individuare le misure operative per adempiere agli obiettivi di trasparenza specificando le *"informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche e i tempi entro i quali i titolari delle piattaforme e delle banche dati garantiscono l'integrazione con i servizi abilitanti l'ecosistema di*

¹⁶ "Le attività didattiche e di ricerca sono valutate alla luce di criteri di qualità, di trasparenza e di promozione del merito".

approvvigionamento digitale". Individua inoltre, le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici oggetto di pubblicazione ai sensi del Testo Unico Trasparenza.

Per adempiere a tali novità, UNIMORE si è dotata di un collegamento ipertestuale nella sezione Amministrazione Trasparente - https://amministrazionetrasparente.UNIMORE.it/pagina566_bandi-di-gara-e-contratti.html - che rinvia ai dati, relativi all'intero ciclo di vita del contratto, contenuti nella Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici e provvede tempestivamente a tutti gli obblighi di pubblicazione di cui all'ALLEGATO 1 della delibera ANAC 264/2023.

Nel 2024 l'Ateneo ha inoltre implementato le informazioni oggetto di pubblicazione relative agli appalti pubblici gravanti sui finanziamenti del PNRR (Delibera ANAC n. 601 del 19/12/2023 e delibera ANAC 264 del 20/06/2023). In particolare, con nota Direttoriale prot. 224340 del 5/08/2024 sono state fornite le indicazioni operative necessarie a dare attuazione a quanto previsto nelle delibere ANAC suindicate.

Il sistema di monitoraggio a presidio della completezza ed aggiornamento dei dati pubblicati viene effettuato periodicamente dall'Ufficio di Supporto al RPCT. Inoltre, annualmente, il Nucleo di Valutazione, nella veste di OIV, attesta l'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione individuati dall'ANAC con delibera dedicata. Le suddette attestazioni sono relative alla presenza, alla completezza e all'aggiornamento dei dati oggetto di verifica e sono consultabili al link [Portale Trasparenza Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione](#)

Nel 2024, inoltre, è stato istituito un questionario di gradimento compilabile dai visitatori della pagina UNIMORE "Amministrazione Trasparente", i quali hanno avuto la possibilità di segnalare eventuali inadempienze o di suggerire modifiche volte a rendere i contenuti pubblicati maggiormente e più facilmente fruibili. Le valutazioni e i dati degli utenti, oltre ad essere visionati dall'Ufficio di Supporto RPCT, nel prossimo triennio verranno pubblicati con cadenza annuale nella sezione "Altri Contenuti" del PAT.

2) Accesso civico

Con riferimento al poliedrico istituto dell'Accesso agli atti, l'Ufficio di Supporto al RPCT ha provveduto nel corso del 2024 ad un aggiornamento trimestrale del Registro degli Accessi, consultabile nella sezione "Amministrazione Trasparente" nella sottosezione "Altri Contenuti" al link https://amministrazionetrasparente.UNIMORE.it/pagina770_accesso-civico.html.

Nel Registro sono contenute in ordine cronologico tutte le richieste di accesso civico "semplice", "generalizzato" e le richieste di accesso documentale ex art. 22 L. 241/1990 pervenute all'Ateneo, con oggetto, data ed esito del procedimento.

Nel 2024 il RPCT ha provveduto a inviare note esplicative che rendessero omogenea la gestione degli accessi, raccomandando la notifica a qualsiasi soggetto controinteressato così come stabilito dalla legge.

L'aggiornamento costante del Registro sarà garantito anche per il prossimo triennio sempre con la necessaria collaborazione dei singoli Uffici dell'Ateneo detentori dei dati/documenti/informazioni che sono competenti a evadere le istanze, autorizzando l'accesso, operando un differimento temporale o negandolo, ove ricorrano i presupposti di legge.

2.4 PAP – PIANO AZIONI POSITIVE

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)** per il triennio 2022-2024 attualmente in *fase di monitoraggio* e alla stesura della nuova edizione 2025-2027 di prossima pubblicazione, il **Bilancio di Genere** (quattro edizioni di cui l'ultima, riferita al consuntivo 2023, approvata dal Consiglio di Amministrazione del 20.12.2024) 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, come già precisato, è un documento di programmazione 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.

Alla luce del PAP per l'annualità 2025 e del monitoraggio dei quattro obiettivi individuati nel 2024, strettamente connessi agli obiettivi di Valore Pubblico **VP1 - Formazione: "Rendere più attrattiva e sostenibile l'offerta didattica"**; **VP2 – Ricerca: "Migliorare l'attrattività di UNIMORE per ricercatori di alta qualificazione"** e **VP3 - Terza Missione "Promuovere in un'ottica di sistema le competenze dell'Ateneo"**, si restituisce un aggiornamento **come segue**:

Obiettivo di promozione delle pari opportunità							b) STK
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)			Contributors (interni e esterni)	Tipologie	
VP1.- Pari opp.2	Predisposizione di un modulo formativo sulla didattica inclusiva e su <i>gender equality</i> (coerente con l’obiettivo 1)	Delegato del Rettore alla didattica, Delegata del Rettore alle Pari Opportunità, Presidente del CUG Gruppo Faculty Development			CUG e Referenti per le pari opportunità dei dipartimenti	Personale docente	
Indicatori di performance							
Dimensione	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte	

EFFICACIA	Percentuale di docenti frequentanti il modulo formativo	Rispetto alla Media a.a 2019/2020-2020/2021 – 2021/22 <0,01%	>1%	>3%	>5%	Fonte interna
Il target del >2 % non è stato raggiunto poiché il modulo su gender equity è in corso di completamento e sarà fruito nel 2025. Sono continuate le lezioni sulla didattica inclusiva nell'ambito del ciclo di seminari Faculty Development ed è stato inserito un modulo sulla didattica inclusiva nel corso neoassunti. N. partecipanti: 38 Si precisa che, se nel corso del 2023 si era erogato un intero modulo formativo dedicato alla didattica inclusiva, nel 2024 si è invece tenuta esclusivamente 1 lezione, pertanto la baseline di rilevazione è differente.						

Obiettivo di promozione delle pari opportunità						b) STK
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)		Contributors (interni e esterni)		Tipologie
VP2.- Pari opp.1	Finanziamento dell’Ateneo per il supporto alla ricerca coerente con l’obiettivo del contrasto alle diseguaglianze di genere nella ricerca	Delegato del Rettore alla ricerca, Delegata del Rettore alle Pari Opportunità, Presidente del CUG		CUG e Referenti per le pari opportunità dei dipartimenti		Ricercatrici e ricercatori
Indicatori di performance						
Dimensione	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
EFFICACIA EQUITA’	Composizione dei gruppi di ricerca in base al genere	Rispetto alla media a.a 2019/2020-2020/2021 – 2021/22 che risultava non rilevato	+5% gruppi con una % di presenza di donne >1/3	+7% gruppi con una % di presenza di donne >1/3	+10% gruppi con una % di presenza di donne >1/3	CINECA MUR Fonte interna Anagrafe progetti di ricerca
	% di progetti di ricerca aventi un impatto di genere		+5% progetti di ricerca con un documentato impatto di genere	+7% progetti di ricerca con un documentat o impatto di genere	+10% progetti di ricerca	
Nel corso del 2024 sono stati finanziati 3 progetti con bandi competitivi. Inoltre, alla luce dei dati forniti dall’Ufficio Terza Missione risulta il 6% di progetti di ricerca aventi un impatto di genere e 74% di gruppi di ricerca che rappresentano maggiore equilibrio di genere						

Obiettivo di promozione delle pari opportunità					b) STK
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Contributors (interni e esterni)		Tipologie

VP3.- Pari opp.1	Potenziare il numero di eventi rivolti alla cittadinanza riguardanti l'uguaglianza di genere Coerente con Azione 5 Piano di eguaglianza di genere 2022-2024	Delegata del Rettore alle Pari Opportunità, Presidente del CUG	CUG e Referenti per le pari opportunità dei dipartimenti stakeholder esterni			Componente studentesca Cittadinanza Docenti e personale dipendente di UNIMORE
Indicatori di performance						
Dimensione	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
EFFICACIA EQUITA'	% di eventi rivolti alla cittadinanza organizzati da UNIMORE riguardanti l'uguaglianza di genere (rispetto all'anno precedente) 					

In ALLEGATO 3 viene fornito un quadro completo delle Azioni Positive realizzate nel corso 2024, secondo gli obiettivi individuati dal CUG e dal Tavolo di lavoro.

2.5 PIANO DI TRANSIZIONE DIGITALE

Si veda l'ALLEGATO 4.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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](#)¹⁷, [Centri \(di ricerca e di servizio\)](#) e [Amministrazione centrale](#).

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

Le **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 e di Servizio**, con vocazione specifica legata alla ricerca e terza missione a servizio degli utenti istituzionali e della cittadinanza, 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.

A supporto del contesto organizzativo di UNIMORE, merita particolare attenzione il contributo **della Fondazione Marco Biagi**, chiamata a coadiuvare l'Ateneo nella sua missione di sviluppo della cultura, della ricerca, dell'alta formazione e della terza missione, contribuendo al potenziamento dei rapporti tra Università, territorio e mondo del lavoro.

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

Nelle figure seguenti sono riportati gli organigrammi recenti di:

- Ateneo (2022)
- Dipartimenti, Centri e Fondazioni (marzo 2024)
- Amministrazione centrale (ottobre 2024)

¹⁷ Facoltà di Medicina e Chirurgia e Scuola di Ingegneria

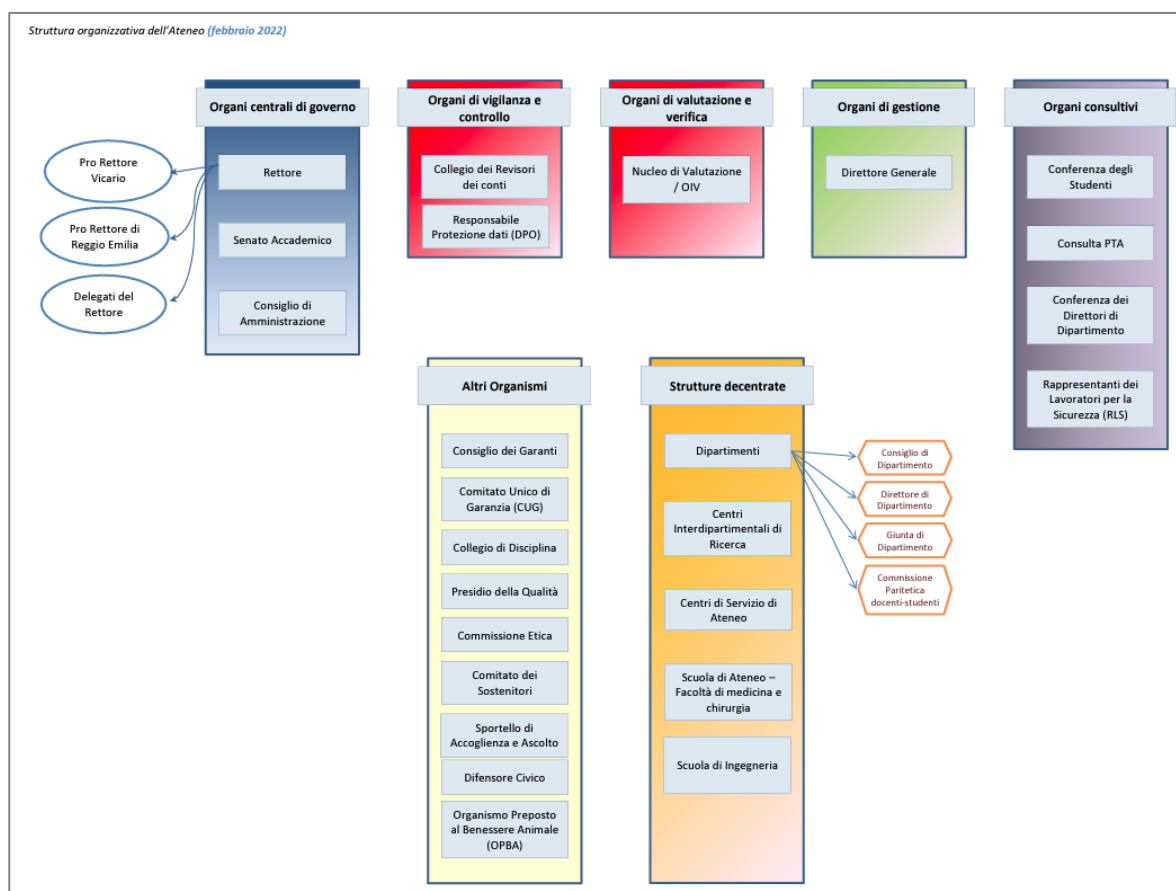
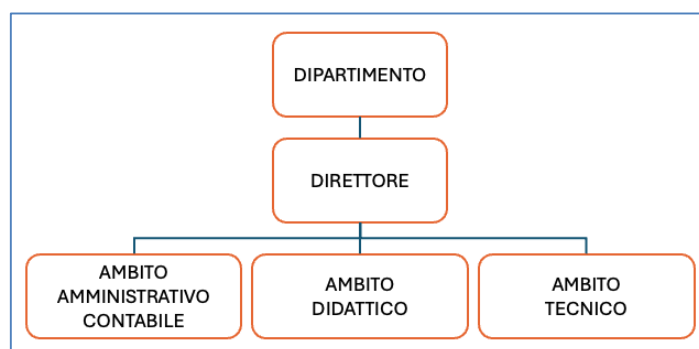


Figura 1: Struttura organizzativa di UNIMORE

Modello standard di organizzazione dipartimentale



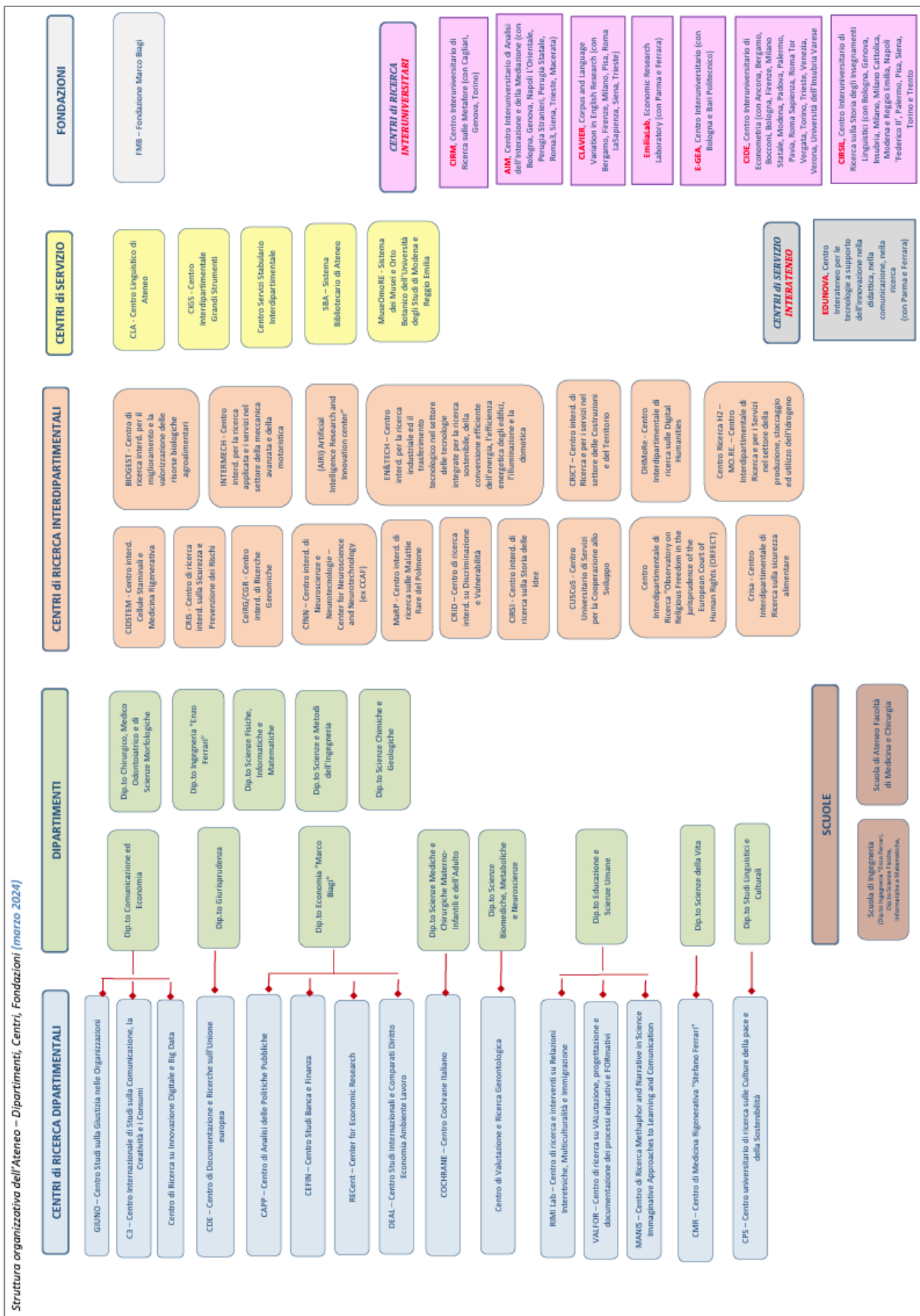


Figura 2. Organigramma dei Dipartimenti, Centri e Fondazioni di UNIMORE (marzo 2024)

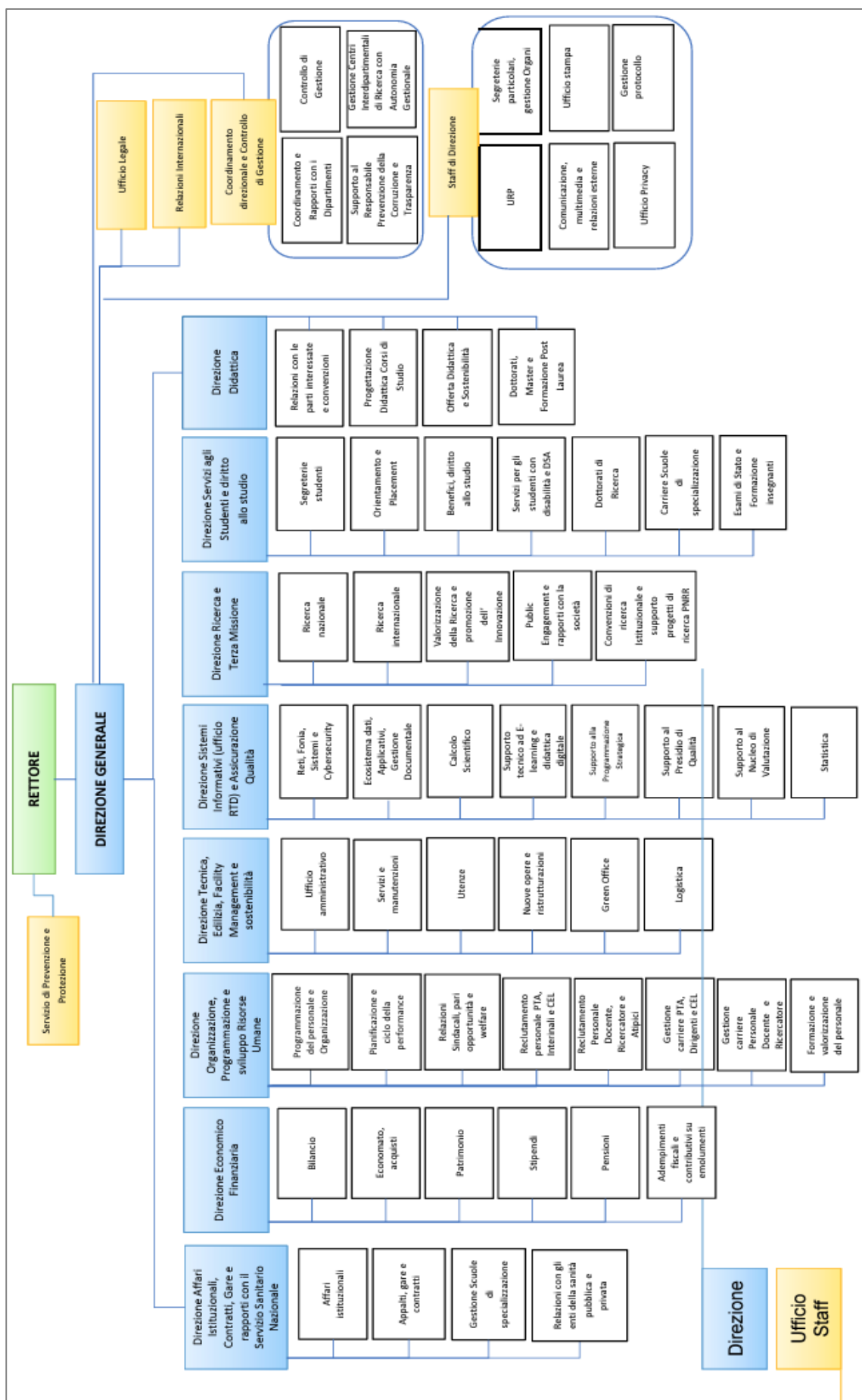


Figura 3. Organigramma Amministrazione centrale di UNIMORE (ottobre 2024)

3.1.1 GLI OBIETTIVI IN TEMA DI ORGANIZZAZIONE CONTENUTI NEL PIANO TRIENNALE DI ATENEO 2023-2025 E GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE, anno 2025

Il Piano Strategico Triennale di Ateneo 2023-2025 dell'Università di Modena e Reggio Emilia¹⁸ nel capitolo 5 dedicato all'ORGANIZZAZIONE, individua tre **finalità prioritarie**:

- F1** - Riorganizzare l'Amministrazione per migliorare l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi
F2 - Accelerare la trasformazione digitale
F3 - Migliorare l'efficacia e l'efficienza delle modalità con cui l'Ateneo comunica al suo interno e verso l'esterno

Le tre finalità sono state declinate nei seguenti **obiettivi strategici**:

- OR.1** Migliorare l'organizzazione a supporto del cambiamento (collegato alla finalità F1 e condiviso da Dipartimenti)
OR.2 Promuovere la trasformazione digitale dei processi (collegato alla finalità F2)
OR.3 Migliorare la comunicazione interna ed esterna di UNIMORE (collegato alla finalità F3 e condiviso da Dipartimenti)
OR.4 Potenziare le attività di formazione rivolte al Personale (collegato a tutte le finalità, F1, F2 e F3 e condiviso da Dipartimenti)

Il modello di pianificazione degli obiettivi "a cascata" ha collegato in modo diretto alcuni obiettivi strategici con obiettivi assegnati, per l'anno 2025, al Direttore Generale (si veda al cap. 2.2.1).

In particolare, il **completamento della riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa (centrale e dei Dipartimenti)**, collegato all'obiettivo strategico OR.1 e il **consolidamento della strategia di trasformazione digitale e sicurezza informatica dell'Ateneo**, collegato all'obiettivo strategico OR.2 e OR.3

Codice obiettivo		OB.1 Strategico	
Titolo obiettivo		Completamento del processo di riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa centrale e dipartimentale	
Azioni		1) Organizzazione e pesatura della struttura tecnico-amministrativa Dipartimentale;	
Tipologia obiettivo		√ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP.5, F1 OR.1)	
Altre strutture coinvolte		Consiglio di Amministrazione; Conferenza Direttori di Dipartimento; Dipartimenti/Facoltà di Medicina e Chirurgia/Scuola di Ingegneria; Direzioni centrali e strutture di staff	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti			
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Analisi struttura organizzativa Dipartimentale (n. Dipartimenti)	Numerico	>=4
2	Azioni di attuazione/rafforzamento struttura organizzativa Dipartimentale	Numerico	>=4

¹⁸ approvato dal Senato Accademico in data 17/01/2023 e dal Consiglio di Amministrazione in data 27/01/2023

Codice obiettivo		OB.2 Strategico	
Titolo obiettivo		Consolidamento della strategia di Trasformazione Digitale e Sicurezza Informatica dell'Ateneo, potenziamento delle collaborazioni con l'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) ed il Dipartimento della Trasformazione Digitale (DTD), completamento dei progetti PNRR "PA Digitale 2026"	
Azioni		1. Aggiornamento ed approvazione Piano di Transizione Digitale; 2. Aggiornamento ed approvazione del Piano di Sicurezza Informatica; 3. Sviluppo del progetto Data Center e Centro Calcolo scientifico 4. Sviluppo e monitoraggio progetti PNRR PA Digitale 2026 (es. Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)).	
Tipologia obiettivo		√ Collegato (direttamente o in modo strumentale) ad uno o più obiettivi strategici del Piano Strategico Triennale 2023-2025 di Ateneo (CAP.5, F2 OR.2 e F3 OR.3) (CAP.9 F1 ST.1)	
Altre strutture coinvolte		Direzione Sistemi Informativi e Assicurazione Qualità, Direzione Organizzazione, Programmazione e Sviluppo delle Risorse Umane, Uffici di Staff alla Direzione Generale.	
Altre PA o soggetti esterni coinvolti		-	
Tempistica		Dicembre 2025	
Azione	Indicatore	Tipo indicatore	Target (valore atteso dell'indicatore)
1	Aggiornamento effettuato (Delibera CdA)	SI/No	SI
2	Aggiornamento effettuato (Delibera CdA)	SI/No	SI
3	N. Protocolli definiti (Delibera CdA e/o Decreto DG)	SI/No	SI
4	Informativa: report di analisi presentato agli Organi	SI/No	SI

Nel 2024 è proseguita la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, ed è stato completato con la presentazione del documento "Nuova struttura organizzativa dell'Amministrazione Centrale dell'Università di Modena e Reggio Emilia - fase 2" nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23.02.2024.

Nell'ambito della "Programmazione del fabbisogno di Personale Tecnico Amministrativo dell'Università di Modena e Reggio Emilia – Monitoraggio, riesame e miglioramento", è stato presentato al CdA (seduta del 19.07. 2024) un possibile modello per la rilevazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo come fase preliminare ma necessaria per la revisione della struttura organizzativa dipartimentale.

È stato progettato l'ampliamento delle funzioni dell'Ufficio Coordinamento Direzionale e Controllo di Gestione, con la costituzione dell'ufficio "Gestione Centri Interdipartimentale di Ricerca con Autonomia Gestionale completando il trasferimento della gestione amministrativa del Centro Interdipartimentale H2More.

È in corso di perfezionamento il progetto di riassetto delle funzioni di gestione dei Master e Corsi di Perfezionamento presso la Direzione Didattica.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia già nel 2018 aveva avviato un percorso di regolamentazione del lavoro agile attraverso un accordo negoziale, continuando a lavorare sul consolidamento del lavoro agile e del telelavoro, in linea con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (Piano PIAO 2024-2026), a dimostrazione dell'impegno dell'Ateneo nell'adattare il lavoro agile e il telelavoro alle nuove esigenze organizzative, promuovendo un modello moderno e sostenibile. Questo processo ha dunque superato gradualmente i caratteri di temporaneità ed eccezionalità introdotti durante il periodo pandemico, stabilendo un quadro normativo stabile e integrato.

L'Ateneo, ha definito due principi fondamentali:

1. **Flessibilità spaziale:** il lavoro può essere svolto alternando i locali dell'Ateneo ad altri luoghi, senza necessità di una postazione fissa esterna, garantendo però la sicurezza sul lavoro, l'adeguatezza delle dotazioni informatiche e la riservatezza delle informazioni.
2. **Flessibilità oraria:** l'orario di lavoro è autonomo e flessibile, nel rispetto dei limiti normativi e contrattuali, assicurando la copertura delle fasce orarie di contattabilità.

Per il 2025, in applicazione del nuovo CCNL di comparto che prevede la disciplina del Lavoro a distanza nelle diverse forme del Lavoro agile e lavoro da remoto, l'Amministrazione, in linea con i contenuti del CCNL, ha rinnovato la possibilità di attivare **contratti individuali di lavoro agile per tutto l'anno**¹⁹ e ha attivato (tramite bando) cinquanta postazioni di **lavoro da remoto**²⁰, con graduatoria che tiene conto di gravi situazioni personali di salute del dipendente e dei suoi familiari, della presenza di figli minori e della distanza dal luogo di lavoro, nonché 435 contratti di lavoro agile.

L'applicazione del criterio della prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza è garantita da un **massimo di 8 giorni al mese di lavoro agile**, con la necessità di prestare il **servizio in presenza**, nella settimana di riferimento qualora con prestazione in full time, **almeno in una giornata in cui è previsto l'orario con il rientro pomeridiano**.

Il numero di giornate in lavoro da remoto **non potrà risultare superiore al 90% ed inferiore ad un quarto del numero totale di giornate lavorative dovute nell'anno o nel mese di riferimento**. Nel caso in cui il lavoro da remoto venga articolato settimanalmente il progetto dovrà prevedere almeno un rientro per ciascuna settimana.

¹⁹ Linee Guida in materia di Lavoro Agile in UNIMORE per il 2025, prot. n. 320260 del 25/11/2024

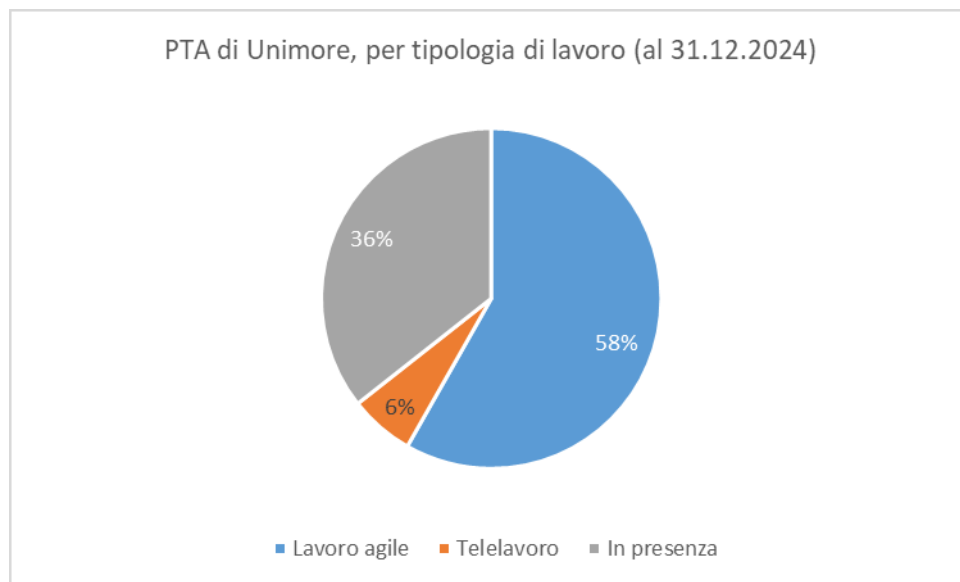
²⁰ Bando prot. 323711 del 28/11/2024

I riferimenti normativi utili sono numerosi, ma il consolidamento è avvenuto con la sottoscrizione del “Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e Ricerca - periodo 2019-2021” (firmato il 18.01.2024); di seguito le principali fonti normative:

- Legge 124/2015 art 14
- Legge 81/2017 artt. 18-23
- Direttiva del Presidente del CdM n. 3 del 2017
- Legge 87/2020
- Legge 17/2020
- Decreto Dadone del 2020
- Patto per l’innovazione del lavoro pubblico di marzo 2021
- Decreto Legge 56/2021
- Decreto 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

3.2.1 – UTILIZZO DEL LAVORO AGILE E DEL TELELAVORO IN UNIMORE NEL 2024

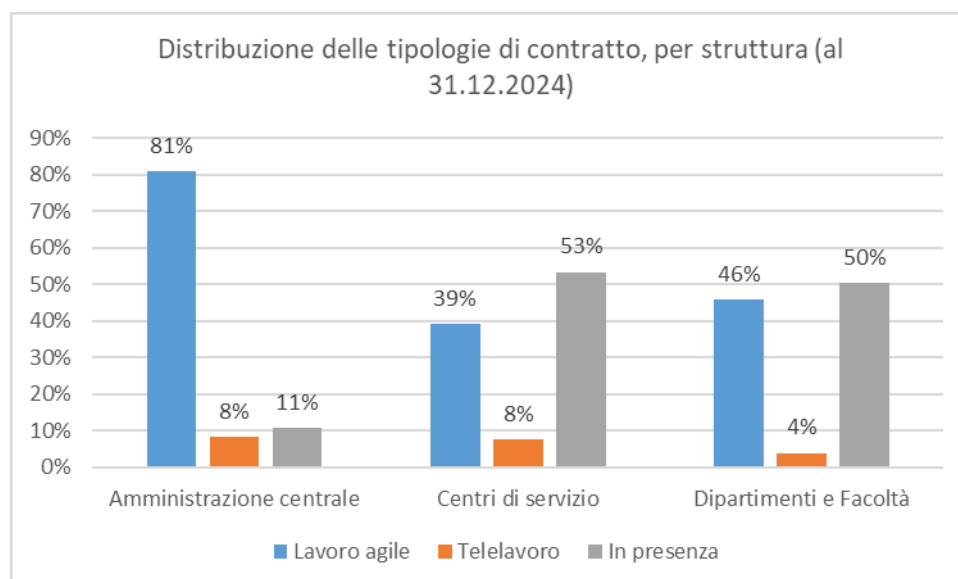
Nel 2024 il 64% del personale tecnico-amministrativo ha utilizzato la modalità di lavoro agile o di telelavoro. Rispetto al 2023 il dato è in aumento.



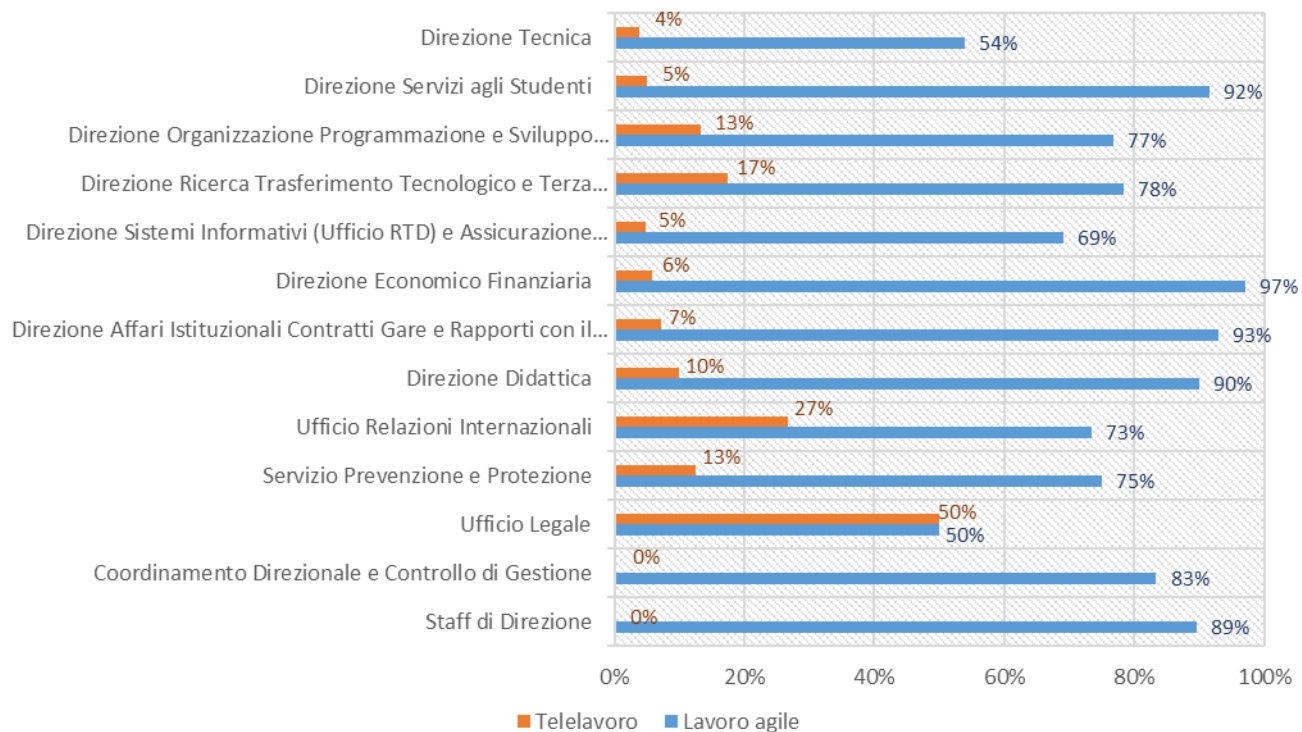
Le strutture dell’Amministrazione centrale registrano una incidenza maggiore dell’utilizzo del lavoro agile tra i dipendenti; il dato è determinato dalla maggior presenza in queste strutture di personale con attività remotizzabili (e dunque svolgibili anche in modalità agile) rispetto ai Dipartimenti e ai Centri, tipicamente sedi di lavoro di personale del settore tecnico e socio-sanitario (a cui competono attività che non possono essere svolte da remoto). Un ulteriore approfondimento da avviare è lo studio sulla gestione delle assenze per malattia, contribuendo a una riduzione significativa, in particolare per patologie di lieve entità. La possibilità di lavorare da casa ha permesso ai dipendenti di proseguire le proprie attività anche in presenza di lievi disturbi che, in un

contesto di lavoro tradizionale, avrebbero comportato assenze per evitare rischi di contagio o per ridurre il disagio degli spostamenti. Questo cambiamento ha migliorato l'efficienza operativa dell'organizzazione, consentendo una continuità lavorativa più stabile. Tuttavia, emerge l'esigenza di mantenere un attento monitoraggio sull'equilibrio tra benessere del personale e rendimento lavorativo, al fine di garantire che il lavoro a distanza non comporti conseguenze negative sulla salute fisica e mentale dei dipendenti.

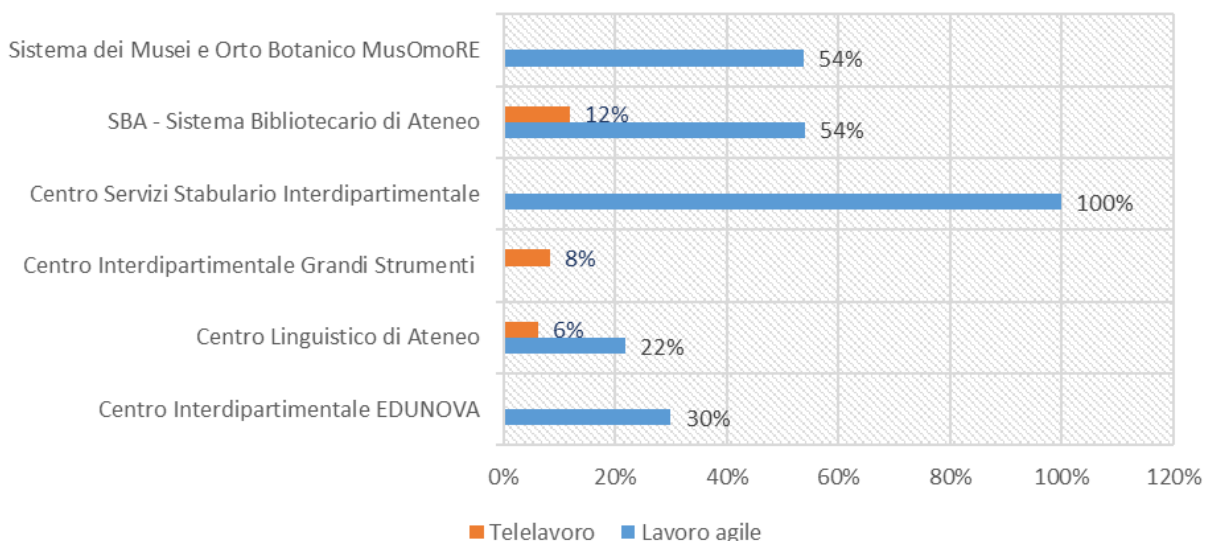
Struttura	PTA in servizio	PTA con contratto di lavoro agile	%	PTA con contratto di telelavoro	%
Amministrazione centrale	288	233	81%	24	8%
Centri di servizio	120	47	39%	9	8%
Dipartimenti e Facoltà	339	155	46%	13	4%
Totale	747	435	58%	46	6%



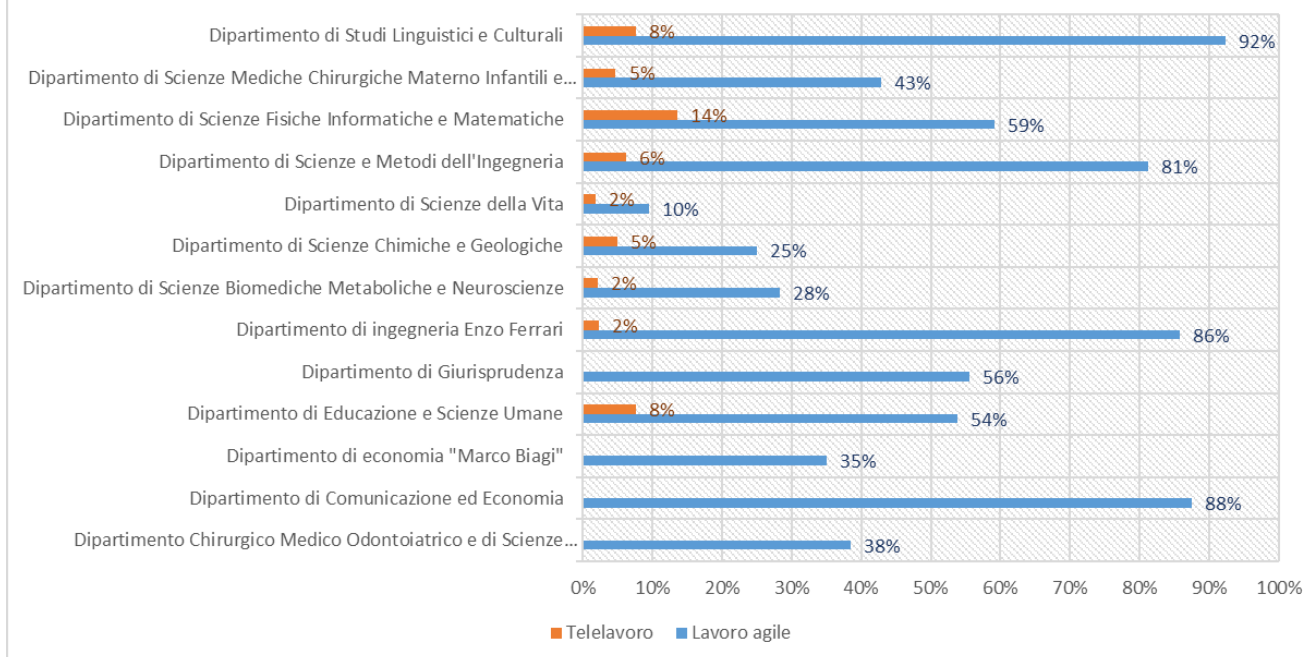
**PTA con contratto di lavoro agile e telelavoro (%), per struttura dell'Amm.ne centrale
(al 31.12.2024)**



**PTA con contratto di lavoro agile e telelavoro (%), per Centro di servizi (al
31.12.2024)**



PTA con contratto di lavoro agile e telelavoro (%), per Dipartimento (al 31.12.2024)



3.2.2 – LE PERCEZIONI DEL PTA SUL LAVORO AGILE

Le indagini sul Benessere organizzativo condotte in Ateneo attraverso i questionari del progetto *Good Practice* del Politecnico di Milano consentono di valutare annualmente le percezioni del personale tecnico amministrativo in merito al lavoro agile.

Le evidenze raccolte a partire dal 2022 indicano giudizi positivi.

In particolare, come indica il grafico seguente, gli ultimi dati disponibili (raccolti nel 2024 ma riferiti al 2023) segnalano un aumento di gradimento da parte del PTA, con valori sempre superiori al dato medio nazionale (del gruppo dei Grandi Atenei).

Il punteggio più alto si conferma quello relativo alla convinzione che il lavoro agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo (5,3). Il punteggio supera quello medio dei grandi Atenei (5,0).

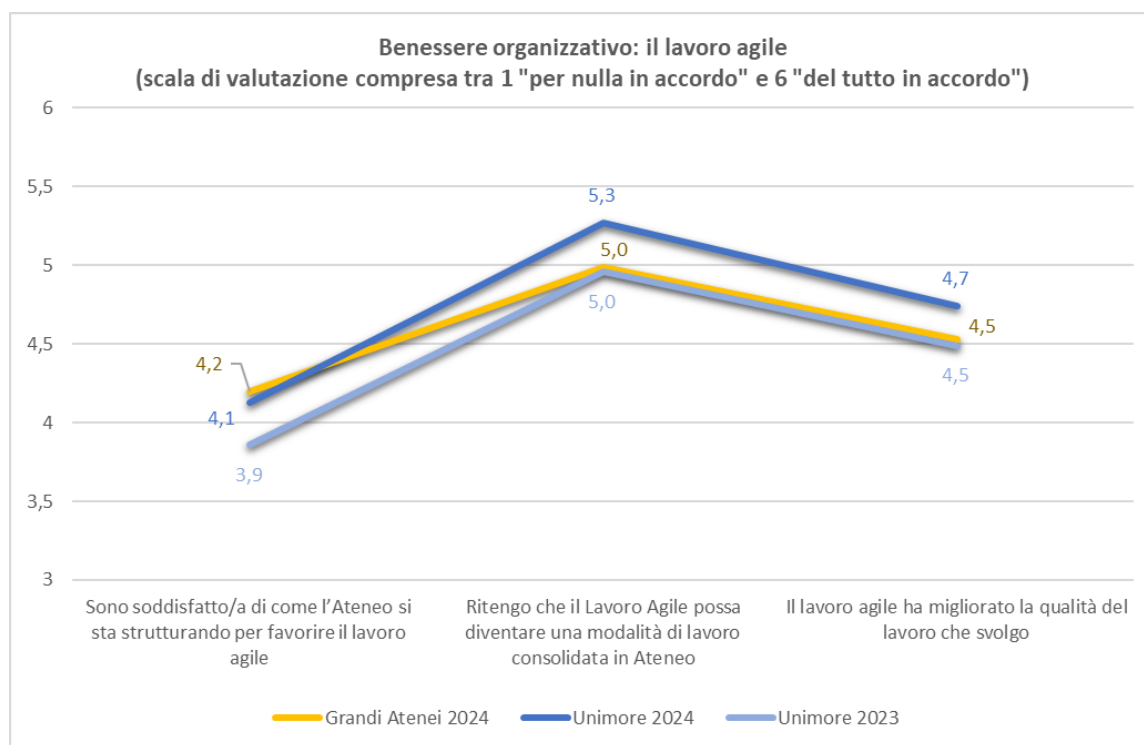


Grafico: i punteggi sulle domande relative al lavoro agile. Fonte: indagine Benessere Organizzativo (2023 e 2024)

3.2.3 IL LAVORO AGILE, GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La scelta di proseguire il percorso di consolidamento del lavoro agile e del telelavoro in Ateneo è legata agli impatti finali attesi, che risultano collegati in modo diretto anche agli obiettivi di Valore Pubblico di UNIMORE. Se da un lato, infatti, le modalità di lavoro diverse da quelle totalmente in presenza supportano il bilanciamento tra le esigenze di servizio, della vita lavorativa e di quelle della vita personale dei dipendenti, dall'altro stimolano una razionalizzazione e un adeguamento dell'organizzazione del lavoro verso una cultura gestionale orientata al **lavoro per obiettivi**. Il rapporto tra performance e lavoro a distanza si rivela sempre più stretto e integrato, andando oltre la semplice definizione di obiettivi specifici o la traduzione delle attività da remoto in risultati misurabili. La sfida principale è rafforzare l'esistente, con un'organizzazione del lavoro orientata intrinsecamente agli obiettivi, dove i responsabili (Direttori, Dirigenti, Responsabili di Unità in Staff, etc.) e collaboratori dialogano costantemente sulle attività svolte e da svolgere. Questo approccio favorisce una maggiore responsabilizzazione del personale, rafforzando un clima di fiducia reciproca. Il modello di lavoro ibrido, che combina la presenza fisica con il lavoro a distanza, risulta efficace e sostenibile solo se supportato da una chiara pianificazione delle attività, una loro assegnazione strutturata e un continuo processo di monitoraggio e feedback. Per raggiungere tale obiettivo, è indispensabile che i responsabili dimostrino competenze in project management e capacità di leadership. Il Sistema di **Misurazione e Valutazione della Performance 2025, così come anche sottolineato positivamente dall'OIV**, recepisce le indicazioni emerse dai risultati del questionario sul Benessere Organizzativo, puntando a valorizzare sia la performance organizzativa sia quella comportamentale. Particolare attenzione è data (e assumerà un rilievo sempre maggiore) a comportamenti quali pianificazione delle attività, rispetto delle scadenze, orientamento al risultato, lavoro per obiettivi, autonomia e problem-solving. Questa iniziativa rientra nel più ampio progetto strategico dell'Ateneo per il rafforzamento della cultura manageriale del personale dirigente e tecnico-amministrativo attraverso percorsi formativi mirati.

Le nuove soluzioni organizzative sono orientate all'incremento della produttività e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, prevedendo anche una riorganizzazione degli spazi, con conseguenti **economie di gestione**. La riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, insieme con la promozione della mobilità sostenibile, inoltre è uno degli strumenti della **politica ambientale** dell'Ateneo, sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze e al conseguente impatto sull'ambiente. La riduzione degli spostamenti (soprattutto per chi usa mezzi a motore di proprietà) ha un impatto positivo diretto sulle **emissioni di CO2 pro-capite**, uno degli indicatori dell'obiettivo di Valore Pubblico **VP.4** (si veda ALLEGATO 1).

In particolare, l'indicatore è il valore di UNIMORE che risulta annualmente dalla rilevazione [Green Metric Ranking](#) ed è costruito ponderando un set di valori che includono anche quelli connessi alle politiche dell'Ateneo per limitare il numero di veicoli a motore.

L'analisi del trend dell'indicatore per UNIMORE (grafico seguente) indica chiaramente quanto la riduzione degli spostamenti agisca in modo diretto sulle emissioni: nel 2020 e 2021, anni della pandemia, i valori hanno raggiunto i minimi storici.

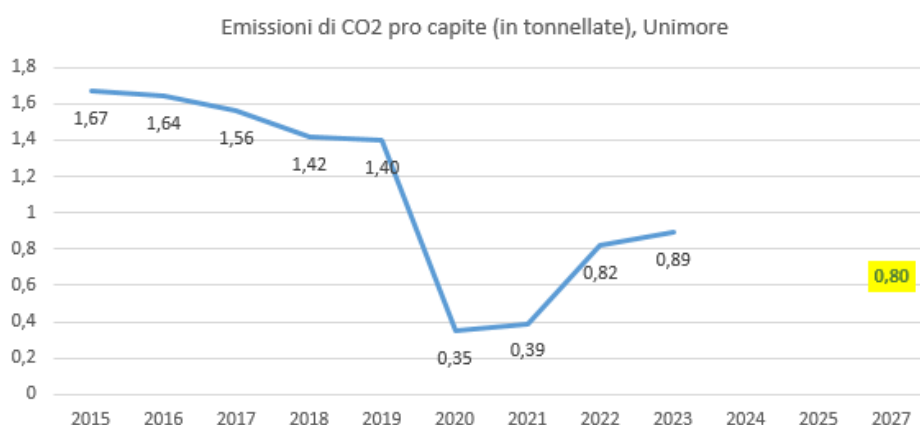


Grafico: Emissioni di CO2 pro-capite (tonnellate) per UNIMORE. Fonte: Green Metric Ranking

3.3 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.3.1 PARTE GENERALE

La normativa sul reclutamento del personale universitario integra le disposizioni generali sul pubblico impiego (D.lgs. 165/2001) con quelle specifiche del settore universitario.

Nel sistema delle Università statali italiane, le facoltà assunzionali sono sempre state determinate annualmente con decreto ministeriale, sulla base di criteri che bilanciano il fabbisogno di personale con la sostenibilità economica degli atenei. A decorrere dal 2018, il turnover è fissato al 100%, consentendo a ciascun ateneo di reinvestire integralmente le risorse liberate dalle cessazioni del personale dell'anno precedente. Inoltre, ogni università dispone di un budget minimo garantito, pari almeno al 50% di tali risorse, indipendentemente dalla propria situazione finanziaria. Tuttavia, la distribuzione delle facoltà assunzionali tiene conto anche di specifici indicatori di bilancio, che premiano gli atenei con una gestione virtuosa e sostenibile. Questo meccanismo garantisce un equilibrio tra autonomia degli atenei e controllo centralizzato, promuovendo il miglior utilizzo delle risorse disponibili nell'ambito del sistema universitario nazionale.

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 (p.o.)**. Il costo medio nazionale di un professore di prima fascia (1 P.O.) è attualmente pari a € 116.298,00 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.
- I **Punti Organico** del 2024 non sono ancora stati distribuiti e non è stata prevista la proroga di quelli degli anni precedenti, inclusi 2022 e 2023.

Inoltre, l'articolo 35, comma 4, del D.lgs. 165/2001 è stato modificato stabilendo che, a partire dal 2025, le facoltà assunzionali autorizzate avranno una validità massima di tre anni, senza possibilità di proroga.

Altre significative modifiche al quadro normativo riportano l'abrogazione dell'art. 72, comma 11 del DL 112/2008, che consentiva alle Pubbliche Amministrazioni di risolvere il rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento dei requisiti per la pensione anticipata.

Inoltre, il Decreto “Milleproroghe” non ha prorogato la deroga alla disciplina ordinaria sulla mobilità volontaria nel pubblico impiego, tornando a imporre, dal 1° gennaio 2025, l’obbligo di verificare la possibilità di coprire i posti vacanti attraverso personale già in servizio presso altre amministrazioni prima di bandire nuovi concorsi. Questa disposizione, prevista dall’art. 30, comma 2-bis del D.lgs. n. 165/2001, richiederà un adeguamento delle strategie di reclutamento.

In questo contesto normativo, la pianificazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo (PTA) per il triennio 2025-2027 dovrà essere calibrata sulle esigenze qualitative e quantitative dell’Ateneo, nella cornice imposta dai vincoli normativi.

Le modalità di copertura del fabbisogno saranno diversificate, includendo mobilità interna ed esterna, concorsi pubblici o riservati, flessibilità organizzativa e incarichi di responsabilità, per rispondere in modo efficace alle esigenze strategiche e operative dell’Ateneo.

Il piano di fabbisogno nel presente documento non può comprendere tutte le operazioni sia di reclutamento che di riorganizzazione, che dovranno essere realizzate nel triennio, in considerazione delle criticità di contesto precedentemente elencate.

CONSISTENZA DEL PERSONALE AL 31/12/2024

Personale tecnico-amministrativo e CEL in servizio al 31 dicembre 2024 (Fonte CSA).

RUOLO GIURIDICO	GENERE		TOTALE
	F	M	
Dirigenti (di cui 4 TD)	6	5	11
Area delle Elevate Professionalità	24	5	29
Area dei Funzionari (di cui 5 a TD)	314	111	425
Area dei collaboratori (di cui 19 a TD)	164	8	172
Cat. B (di cui 3 a TD)	14	10	24
CEL	17	5	22
TOTALI	539	215	755

3.3.2 PARTE FUNZIONALE - CRITERI GENERALI PER LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE, TECNICO-AMMINISTRATIVO, CEL E TECNOLOGI DI RICERCA PER IL TRIENNIO 2025-2027

Al fine di garantire un funzionamento ottimale dei servizi e promuovere il miglioramento della loro qualità, l'Ateneo adotta ogni anno un Piano Assunzionale per il Personale Tecnico Amministrativo e CEL. Questo piano viene definito sulla base delle necessità raccolte dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale, attraverso una rilevazione annuale, e delle priorità espresse dai Direttori di Dipartimento e di Centro. Tali esigenze vengono armonizzate con gli obiettivi di sviluppo delineati nel PIAO, nonché con le politiche strategiche e le necessità dipartimentali individuate nei Piani strategici dipartimentali e nei relativi documenti di monitoraggio. L'attuazione del Piano Assunzionale avviene in conformità con le procedure previste dalla normativa vigente e dal CCNL di riferimento, sotto la supervisione del Direttore Generale.

Tra le principali modalità adottate, così come meglio esplicitate successivamente, rientrano:

- Concorsi pubblici e/o scorrimento delle graduatorie esistenti, per l'assunzione di personale tecnico-amministrativo e CEL, sia a tempo indeterminato che determinato;
- Procedure di mobilità esterna ai sensi dell'art. 30 del D.lgs. 165/2001;
- Progressioni economiche verticali (PEV);
- Mobilità compensativa attraverso interscambio.

Stante l'incertezza normativa precedentemente rappresentata, richiamate la delibera del CdA del 20/12/2024 e la più recente Comunicazione nel CdA del 24/01/2025, nonché la possibilità di ulteriori variazioni legislative, si descrivono di seguito i criteri assunzionali:

a) **Supporto alle Missioni e agli Obiettivi Strategici di Ateneo:** garantire il perseguimento delle Missioni di Mandato e degli Obiettivi Strategici dell'Ateneo, con particolare riferimento al Piano Sessennale di Ateneo 2019-2025. In particolare: - riorganizzazione/potenziamento delle strutture dipartimentali e centri di servizio; - adeguamento gruppo dei collaboratori ed esperti linguistici; - potenziamento della Direzione Didattica (Cap. 1 – FO. 5 *Riorganizzare e potenziare l'offerta formativa post-laurea ottimizzandone la pianificazione e la gestione*; e più in generale, Cap. 5 - **OR.1_Migliorare l'organizzazione a supporto del cambiamento, Azione organizzazione 1; Azione organizzazione 2, indicatore 2**);

b) **Valorizzazione delle professionalità già presenti all'interno dell'Ateneo:** assicurare la stabilità organizzativa nel lungo periodo e, ove possibile, preservare il capitale umano formato, favorendone l'inserimento a tempo indeterminato laddove utilmente collocato in graduatorie vigenti, e nei limiti % imposti dalla normativa;

c) **Introduzione di nuove competenze:** introdurre nuovi profili professionali con competenze trasversali o innovative, in linea con le esigenze emergenti (es. digitalizzazione e sviluppo degli interventi di edilizia universitaria quali la ristrutturazione, modernizzazione ed efficientamento energetico, con particolare attenzione agli spazi dedicati alla didattica (**SO.1 Implementare le politiche di sviluppo sostenibile, Azione sostenibilità 2 indicatore 1**)).

d) **Copertura del turnover:** garantire la copertura delle posizioni cessate, mantenendo i profili professionali di interesse per l'Ateneo;

e) **Potenziamento dell'organico mediante ricorso anche a personale a tempo determinato (in via temporanea):** ricorso, ove necessario, ad unità di personale a tempo determinato per rispondere alle esigenze legate a progetti specifici, inclusi quelli finanziati attraverso il PNRR, fondi ministeriali, regionali e bandi competitivi;

f) **Progressioni economiche verticali (PEV):** al fine di valorizzare le professionalità del personale in servizio, si prevede la possibilità di attivare procedure per le Progressioni verticali di carriera (PEV), attualmente disciplinate **dall'art. 52, comma 1-bis, del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165**, il quale, nell'attuale versione, prevede che *«(...) Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti. In sede di revisione degli ordinamenti professionali, i contratti collettivi nazionali di lavoro di comparto per il periodo 2019-2021 possono definire tabelle di corrispondenza tra vecchi e nuovi inquadramenti, ad esclusione dell'area di cui al secondo periodo, sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dalle amministrazioni per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno. All'attuazione del presente comma si provvede nei limiti delle risorse destinate ad assunzioni di personale a tempo indeterminato disponibili a legislazione vigente»*, e **dall'art. 92, commi 5, 6 e 7 del vigente CCNL di Comparto;**

g) **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, una Convenzione Prot. n. 272587 del 11/11/2021 e s.m.i. come risulta da prot. n. 291611 del 30/11/2023 "Convenzione per programma di inserimento lavorativo delle persone disabili (art. 11, comma da 1 a 3, legge 12 marzo n. 68)" ai sensi dell'art. 11 della Legge 12 marzo 1999 n. 68, avente ad oggetto la determinazione di un programma 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.*

3.3.3 PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO PER IL TRIENNIO 2025-2027

Il presente documento tiene conto:

- della delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 novembre 2023, con la quale è stato disposto il rinvio alla programmazione 2025 di **5,30 punti organico** relativi al turnover 2022, come previsto dal DM 1560 del 1° dicembre 2023;
- di una stima dei Punti Organico 2024. In attesa della pubblicazione del Decreto Ministeriale di assegnazione del contingente assunzionale per l'anno 2024 (turnover 2023), le risorse ordinarie per il 2024 sono quantificabili solo in via presuntiva, basandosi sui punti organico corrispondenti alle cessazioni avvenute nel 2023 (cioè, assumendo una quota di *turnover* pari al 100%). Tale stima corrisponde a **2,485 punti organico**.

L'effettivo utilizzo di tali risorse nel 2025 sarà subordinato:

- alla disponibilità sul bilancio di previsione 2025 dell'Ateneo, prevista a partire da settembre 2025;
- al limite del turnover introdotto dalla legge di bilancio dello Stato.

Alla data attuale quindi in sintesi, si prospettano (in linea teorica sul turnover per gli anni 2026 e 2027):

BUDGET punti organico PTA	P.O.2023 (cessazioni 2022)	P.O. TEORICI 2024 (cessazioni 2023)	P.O. TEORICI 2025 (da cessazioni 2024)	P.O. TEORICI 2026 (da cessazioni 2025)
			Anno 2026	Anno 2027
MUR	7,6	3,55	8,55	3,8
QUOTA PTA	5,32	2,485	-----	-----

Per le ragioni normative sopra esposte, sarà necessario un aggiornamento successivo della programmazione relativa al presente capitolo.

3.3.4 VALORE PUBBLICO E PROGRAMMAZIONE P.TAB, CEL E TECNOLOGI DI RICERCA

Anche UNIMORE fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Il Piano 2025-2027 come teoricamente quantificato in termini di risorse punti organico verrà elaborato sulla base delle finalità strategiche identificate nel Piano sessennale di Ateneo indicando, ad integrazione del PIAO, le risorse di personale necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, che riguardano i seguenti ambiti, **Formazione, Ricerca, Terza Missione, Edilizia**, già inserite per il triennio 2024/2026 e concretizzate attraverso l'avvio delle relative procedure di reclutamento.

- ⇒ **Misurare il Valore Pubblico** significa misurare gli impatti, ovvero gli effetti di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto;
- ⇒ **Misurare la performance** significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati;

⇒ **Misurare la salute delle risorse** significa misurare il livello di salute organizzativa, professionale, digitale, infrastrutturale, di clima e di genere che abilitano una maggiore protezione e generazione di Valore Pubblico.

Appendice:

Normativa di Riferimento

1. **D.lgs. 165/2001**: Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento all'art. 6 (Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale).
2. **D.lgs. 49/2012**: Regolamentazione per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento, in attuazione dell'art. 5, comma 1 della Legge 240/2010.
3. **D.P.C.M. 24/6/2021**: Indirizzi per la programmazione del personale universitario e limiti sulle spese di personale e di indebitamento per il triennio 2021-2023.
4. **Legge 29 giugno 2022, n. 79**: Conversione del D.L. 30 aprile 2022, n. 36, recante misure urgenti per l'attuazione del PNRR, con l'introduzione di nuove figure di personale (contratti di ricerca, tecnologi a tempo indeterminato).
5. **DPCM 27/11 2024** - Indirizzi per la programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento, relativi al triennio 2024-2026, di recente pubblicazione in GU Serie Generale n.17 del 22/01/2025

Limiti Economici e Politiche di Contenimento

- **Turnover**: L'art. 66, comma 13-bis, del D.L. 112/2008 (convertito in Legge 133/2008) ha introdotto limiti alle capacità assunzionali, collegando la spesa per assunzioni alla percentuale del personale cessato l'anno precedente; con il **Disegno di Legge di Bilancio 2025**, si prevede solo per il 2025, una riduzione del turnover al 75%, con un ritorno al 100% nel 2026.

Comma 825 (Misure in materia di personale pubblico - limiti al turn over nella P.A.)

All'articolo 66²¹ del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, sono apportate le seguenti modificazioni:

- a) al comma 9-bis²², secondo periodo, le parole: « del cento per cento a decorrere dall'anno 2016 » sono sostituite dalle seguenti: « del 100 per cento per gli anni dal 2016 al 2025, del 75 per cento per l'anno 2026 e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2027 »
- b) **al comma 13-bis**, secondo periodo, le parole: « del 100 per cento a decorrere dall'anno 2018 » sono sostituite dalle seguenti: « del 100 per cento per gli anni dal 2018 al 2024, del 75 per cento per l'anno 2025 e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100 per cento per l'anno 2025 e nella misura del 75 per cento per l'anno 2026²³ »

²¹ DECRETO-LEGGE 25 giugno 2008, n. 112, conv. Legge 133/2008 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria", art. 66 "Turn over".

²² Riguarda i Corpi di polizia e il Corpo nazionale dei vigili del fuoco.

²³ In base a una modifica apportata dalla Camera tale riduzione è stata rinviata al 2026 limitatamente alla categoria dei ricercatori universitari.

Si riporta di seguito il comma 13-bis, art. 66 del D.L. 112/2008 come modificato:

13-bis Per il biennio 2012-2013 il sistema delle università statali, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al venti per cento di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. La predetta facoltà è fissata nella misura del 50 per cento per gli anni 2014 e 2015, del 60 per cento per l'anno 2016, dell'80 per cento per l'anno 2017 ~~e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2018~~ **del 100 per cento per gli anni dal 2018 al 2024, del 75 per cento per l'anno 2025 e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100 per cento per l'anno 2025 e nella misura del 75 per cento per l'anno 2026»**

Piani Straordinari di Reclutamento

- **Legge di Bilancio 2022:** Incremento del FFO per piani straordinari di reclutamento dal 2022 al 2026:

Piano A: Risorse utilizzate integralmente nel 2024 (per UNIMORE)

Piano B: Risorse ancora parzialmente utilizzate (D.M. n. 795/2023).

Nel frattempo è intervenuto l'art. 15 del D.L. 31 maggio 2024, n. 71 convertito con Legge 29 luglio 2024, n. 106, come modificato dal D.L. 9 agosto 2024, n. 113 convertito con Legge 7 ottobre 2024, n. 143 (c.d. Decreto Omnibus) che ha previsto che le ulteriori risorse stanziare dalla Legge di Bilancio 2022 (oltre a quelle già assegnate con i predetti provvedimenti ministeriali) dagli anni 2025 e 2026 siano assegnate alle Università con il D.M. di ripartizione del FFO a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e tecnico amministrativo. La medesima norma ha, inoltre, stanziato risorse, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali, per l'indizione di procedure per la progressione dei ricercatori a tempo indeterminato, in possesso dell'ASN, nel ruolo dei professori associati da bandire entro il 31 dicembre 2025 e con presa di servizio entro il 31 dicembre 2026.

Progressioni verticali:

In esecuzione a quanto previsto dal citato Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, potranno essere indette, nel corso dell'anno 2025, procedure valutative, per titoli e colloquio, ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e dell'art 92 CCNL Comparto Istruzione e Ricerca – settore Università - periodo 2019- 2021, per la progressione tra le Aree – prima applicazione - , riservata al personale in servizio a tempo indeterminato presso l'Università di Modena e Reggio Emilia-.

L'art 92 del CCNL del 18.1.2024, al comma 5, prevede che *“In applicazione dell'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del d.lgs. n. 165 del 2001, al fine di tener conto dell'esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione, in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e comunque entro il termine del 30 giugno 2026, la progressione tra le Aree ha luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nell'ALLEGATO H – tabella di corrispondenza”*. Il comma 7 del medesimo articolo prevede che *“Le progressioni di cui al comma 5 sono finanziate anche mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612, della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale destinatario del presente Titolo”*.

3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

3.4.1 – PREMESSA

La formazione è un elemento cruciale per promuovere la salute organizzativa dell'Ateneo, contribuendo al benessere economico, sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi. Nel modello del Valore Pubblico del CERVAP, la formazione è identificata come uno dei fattori abilitanti per la creazione di valore pubblico.

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia considera la formazione 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

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. A tal fine, si intende:

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.

Linea 2) Potenziare le competenze tecnico-specialistiche e organizzative (soft skills) per sostenere i processi di innovazione e crescita.

Linea 3) Valorizzare i risultati della formazione per migliorare la gestione e lo sviluppo 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

Gli interventi formativi previsti per l'anno 2025 saranno definiti e integrati successivamente nel presente PIAO, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati. Tali interventi saranno elaborati in coerenza con i risultati del sistema di monitoraggio relativo al biennio 2023/2024 e in linea con le Linee guida di prossima emanazione.

In questa fase di transizione per il nostro Ateneo, il **Piano di Formazione 2025-2027** opererà in continuità con i documenti della programmazione strategica 2019-2025, 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 la nuova **PRO3** e il nuovo **Piano Strategico**, per rispondere alle sfide e agli obiettivi emergenti.

Le risorse finanziarie per la gestione ed erogazione della formazione prevedono per il 2025 un finanziamento pari a € 170.000 (UA A.AMM.DRU 40 – COAN COGE 8.10.05.02)

3.4.2 - ATTUAZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La prima azione del 2025 sarà la pubblicazione delle **Linee guida sulla Formazione e Valorizzazione del Personale**, previo confronto con le OOSS e con la Consulta del PTA, con l'obiettivo di recepire le nuove direttive e i target emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, affrontando al contempo le sfide strategiche dell'Ateneo.

In linea con il **Piano Triennale 2023-2025**, sarà potenziata la comunicazione tramite un'area specifica sul sito Intranet di Ateneo. Essa consentirà al personale tecnico-amministrativo di accedere agevolmente ai corsi di formazione, essere aggiornato sulle attività disponibili e sulle novità formative.

Le attività formative per il triennio 2025-2027 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** e dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025. Le modalità di erogazione continueranno a prevedere formazione in presenza, a distanza e in modalità mista, per garantire flessibilità e inclusività. Le ipotesi qui sintetizzate sono esplicitate nello sviluppo delle tre Linee di azione.

La **Direttiva del 16 gennaio 2025** stabilisce le aree di competenza comuni per le amministrazioni pubbliche, fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**. I pilastri strategici individuati sono:

- **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.

A partire dal 2025, la direttiva stabilisce che le amministrazioni pubbliche devono garantire un **minimo di 40 ore annue** di formazione per tutto il personale, sia dirigenziale che non dirigenziale. I dirigenti, oltre a partecipare personalmente ai percorsi formativi, hanno il compito di favorire e incentivare l'aggiornamento professionale dei propri collaboratori, assicurando il raggiungimento **delle 40 ore annuali previste**. Particolare attenzione dovrà essere dedicata allo sviluppo delle competenze di leadership e delle soft skills.

Per rispondere a queste esigenze, UNIMORE prevede:

- **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 accademiche ²⁴;

3.4.3 - LINEE DI AZIONE

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.

Il ciclo formativo di UNIMORE è strutturato in fasi essenziali per garantire un processo continuo di miglioramento:

1. **Analisi del fabbisogno di competenze:** Identificazione delle aree prioritarie di intervento a livello organizzativo e individuale.
2. **Programmazione degli obiettivi formativi:** Definizione di obiettivi coerenti con le esigenze rilevate e con la strategia dell'Ateneo.
3. **Erogazione della formazione:** Implementazione di percorsi formativi teorici e pratici.
4. **Monitoraggio e valutazione:** Valutazione continua per apportare miglioramenti e pianificare interventi futuri.

Per ottimizzare la rilevazione dei fabbisogni formativi nel triennio 2025-2027, compatibilmente con le risorse disponibili, si prevede 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

²⁴ Sarà oggetto di approfondimento in sede di presentazione Linee Guida sulla Formazione

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 2023-2025, si mira a potenziare le attività formative rivolte al personale, e il monitoraggio delle stesse, 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:

- a) Riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale

Le principali misure già attive in UNIMORE includono:

- **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 su cui si intende lavorare nel triennio:

- a. **Progetto di definizione dei profili di ruolo;**
- b. **Accoglienza ed accompagnamento dei neoassunti (Onboarding);**
- c. **Partecipazione e iscrizione agevolata ai percorsi di studio UNIMORE.**

a. Definizione dei profili di ruolo

Nel biennio 2025-2026 sarà avviato un progetto che prevede l'identificazione delle principali famiglie professionali, mappando ruoli e attività, al fine di supportare i macro-processi strategici dell'Ateneo. Saranno coinvolti tutti i livelli di personale per integrare i programmi formativi esistenti con un piano più strutturato, attraverso l'individuazione dettagliata di profili professionali e ruoli specifici. Questa nuova organizzazione consentirà di pianificare interventi formativi mirati, in linea con le esigenze delle diverse filiere professionali e gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

La programmazione formativa per il triennio 2025-2027 sarà focalizzata su temi strategici e mirata allo sviluppo delle competenze del personale, per affrontare con efficacia le sfide accademiche e amministrative. Il tutto sarà in linea con il Piano Strategico sessennale 2020-2025 e il Piano Triennale 2023-2025.

b. 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 vuole **avviare e/o consolidare un approccio strutturato per agevolare l'inserimento e lo sviluppo delle competenze dei nuovi dipendenti**. Già dal 2024 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 articolato 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:
 1. I principali aspetti organizzativi.
 2. Le procedure operative e i regolamenti interni.
 3. Le opportunità di crescita e sviluppo professionale.

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.

c. **Partecipazione e iscrizione agevolata ai percorsi di studio UNIMORE**

Al fine di agevolare la crescita culturale e professionale dei propri dipendenti, d'intesa con la Governance di Ateneo e con apposito regolamento, anche ai sensi dell'art.19 c.14 Legge finanziaria 448/2001, di esplorare la possibilità di consentire al personale di candidarsi, in qualità di soprannumerari, per la partecipazione a corsi universitari attivi presso UNIMORE le cui tematiche siano inerenti alle proprie funzioni: lauree triennali, magistrali, master di I° e II° livello, corsi di perfezionamento, prevedendo l'esonero parziale o totale dal pagamento della contribuzione prevista (sarà richiesto di sostenere esclusivamente i costi relativi all'assicurazione obbligatoria ed eventuali altri costi amministrativi non rimborsabili). Sarà favorita la partecipazione a moduli formativi già presenti nell'offerta formativa di UNIMORE con possibilità di frequentare fino a un massimo di tre moduli appartenenti a corsi di laurea triennale, magistrale, corsi di perfezionamento e master di I° e II° livello, per acquisire competenze specifiche in ambiti di interesse e funzionali alle attività svolte dalla Direzione/Dipartimento/Centro di appartenenza. Per la frequenza alle lezioni il personale potrà usufruire dei permessi già illustrati. Le *Linee guida sulla Formazione*²⁵, in corso di revisione, terrà conto di queste nuove previsioni, per definire le modalità di richiesta, accesso e frequenza.

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;

²⁵ L'Ufficio Formazione aveva già proposto una revisione dell'attuale Regolamento, ormai molto obsoleto; tuttavia, nel corso del 2024, anche in seguito alla visita di Accreditamento e i suggerimenti proposti in sede di intervista, si è ritenuto più opportuno elaborare delle "Linee Guida". Questa scelta è motivata, inoltre, dalla necessità di adattarsi alle rapide variazioni normative ministeriali in materia di formazione.

- **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 2025, il questionario di customer satisfaction sarà aggiornato **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 **Piano Triennale 2023-2025 (OR.4: Potenziare le attività di formazione rivolte al personale, Indicatore 3)**.

3.4.4 – 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 Biagi²⁶, con cui UNIMORE collabora per la pianificazione, progettazione e realizzazione del piano di formazione²⁷, 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

²⁶ 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.

²⁷ La convenzione in vigore è valida per il periodo 2023-2025

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.

Appendice: macro-processi e macro-ambiti e ai fini del piano di formazione e monitoraggio anno 2025-2026:

Sulla base dei risultati emersi dal questionario sul fabbisogno formativo, che attualmente, in attesa di un percorso di definizione più strutturato in materia, sono tracciabili i seguenti macro-processi e rappresentano un primo riferimento fondamentale per la definizione degli ambiti disciplinari da includere nei programmi formativi di UNIMORE:

Macro-processi caratterizzanti ai fini della Formazione:

1. **Didattica e offerta formativa:** attività relative alla progettazione e gestione dei corsi di studio e all'erogazione dell'offerta didattica.
2. **Segreterie e servizi agli studenti:** gestione amministrativa e supporto per l'intero ciclo di vita dello studente.
3. **Ricerca e innovazione:** processi legati al sostegno e allo sviluppo delle attività di ricerca scientifica e tecnologica.
4. **Terza missione e trasferimento tecnologico:** attività volte a favorire il trasferimento di conoscenze e tecnologie verso la società e il mercato.
5. **Internazionalizzazione:** promozione e gestione di collaborazioni internazionali e mobilità accademica.
6. **Servizi bibliotecari, museali e di archivio:** supporto alla ricerca e alla didattica attraverso la gestione di biblioteche, musei e archivi.
7. **Servizi di laboratorio:** supporto tecnico alle attività di ricerca e didattica svolte nei laboratori.

Macro-processi di Supporto:

8. **Supporto ai processi direzionali e agli organi di governo:** attività di segreteria e assistenza per il funzionamento degli organi istituzionali.
9. **Comunicazione e marketing:** gestione delle attività di comunicazione interna ed esterna, promozione dell'immagine dell'Ateneo.
10. **Approvvigionamenti e attività negoziali:** gestione degli acquisti e dei contratti per beni e servizi.
11. **Affari generali e legali:** supporto giuridico e amministrativo per la gestione degli affari interni ed esterni.
12. **Risorse umane, programmazione e organizzazione:** gestione del personale, sviluppo delle competenze, programmazione del fabbisogno e organizzazione del lavoro.
13. **Pianificazione operativa, relazioni sindacali e welfare organizzativo:** definizione del ciclo della performance e monitoraggio, assicurazione delle relazioni sindacali
14. **Pianificazione strategica, assicurazione qualità:** definizione degli obiettivi strategici, programmazione strategica e assicurazione qualità

15. **Finanza, contabilità e controllo di gestione:** gestione finanziaria e amministrativa dell'Ateneo.
16. **Gestione del patrimonio immobiliare:** amministrazione e valorizzazione degli immobili dell'Ateneo.
17. **Edilizia e servizi tecnici specialistici:** progettazione e manutenzione degli spazi e delle infrastrutture tecniche.
18. **Servizi tecnici informativi:** gestione dei sistemi informativi e delle infrastrutture tecnologiche.
19. **Sicurezza (safety):** attività legate alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.
20. **Sicurezza (security):** gestione della sicurezza fisica e della protezione delle strutture.

Macro-ambiti ai fini del piano formazione anno 2025-2026

- Percorso di formazione in presenza di sviluppo e aggiornamento delle **soft skills dei Dirigenti**. Periodo previsto: aprile - luglio 2025.
- formazione sulla **contabilità Accrual** articolata in due fasi: la prima, rivolta al personale individuato nel Progetto Accrual approvato dal CdA il 25.10.2024, e la seconda, estesa a tutto il personale tecnico-amministrativo operante nei settori contabili dell'amministrazione universitaria. Le attività formative, già avviate per la prima parte, si svolgeranno nel 2025.
- Percorso di formazione in presenza di sviluppo e aggiornamento delle **soft skills** rivolto al personale titolare di posizione organizzativa (Capi Ufficio, Responsabili Amministrativi Delegati, Capi Settore e Coordinatori di Facoltà). Periodo previsto: giugno- novembre 2025.
- Percorsi di formazione in modalità mista di sviluppo e aggiornamento delle **soft skills** rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo. Periodo previsto: 2026-2027.
- Formazione sull'utilizzo consapevole dell'**Intelligenza Artificiale** (AI ACT): Sviluppo di competenze necessarie per utilizzare efficacemente e responsabilmente le tecnologie digitali. Periodo previsto giugno 2025-settembre 2026.
- **Corsi di lingua:** potenziamento delle competenze linguistiche del personale in collaborazione con il Centro linguistico di Ateneo, attraverso l'erogazione di 5 corsi di lingua (di diversi livelli) organizzati in streaming. Periodo previsto: 2025.
- **Mappatura e Analisi dei Processi: Programmazione del Fabbisogno Professionale Basato sulle Competenze:** approcci metodologici e gli strumenti per la mappatura, rappresentazione e analisi dei processi organizzativi, con particolare focus sulla programmazione del fabbisogno professionale basato sulle competenze ("fabbisogno qualitativo") approfondimento delle modalità per identificare nuovi ruoli professionali e relativi profili di competenze, in linea con gli obiettivi di creazione di valore pubblico e in coerenza con la sezione "Capitale Umano e Organizzazione" del PIAO. Saranno forniti esempi pratici per applicare tali metodologie in un contesto organizzativo.
- In linea con l'obiettivo del Piano di Azioni Positive (VP1. – Pari opp.2) di cui alla sezione 2.4, è prevista nel corso del 2025 la fruizione di un modulo formativo sulla **gender equity** per il personale docente. Rispetto a nuove linee di programmazione per l'anno 2025, il CUG intende:
 - A. Replicare i moduli formativi a cura della **Consigliera di Fiducia**, aperti a PTA, docenti e componente studentesca, in collaborazione con l'Ufficio Formazione e la Fondazione Marco Biagi. Periodo: maggio-novembre 2025.
 - B. Modulo sul **linguaggio non sessista**, inclusivo e accessibile, corso rivolto a Docenti e PTA (tutte le categorie), a cura del CUG e GLiC_D. Periodo: gennaio-marzo 2025.
 - C. Formazione sulla **gestione di ansia e stress lavoro** correlati, rivolto alla componente studentesca, docenti e ricercatori, PTA, gestito in stretta collaborazione con l'Ufficio Formazione. Periodo: febbraio-novembre 2025.

- **Onboarding per il personale neoassunto:** Aggiornamento del programma con un modulo dedicato a etica, inclusione, parità di genere, contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza, trasparenza e integrità. Destinatari: tutto il personale neoassunto. Periodo: 2025-2027.
- **Formazione su qualità e accreditamento:** Corso sul Sistema della Qualità della Didattica, basato sul modello AVA3, per supportare il personale nella progettazione, gestione e autovalutazione dei processi di assicurazione della qualità, con focus sull'accREDITamento periodico e sulla "Qualità della didattica e dei servizi agli studenti". Periodo: maggio-luglio 2025.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

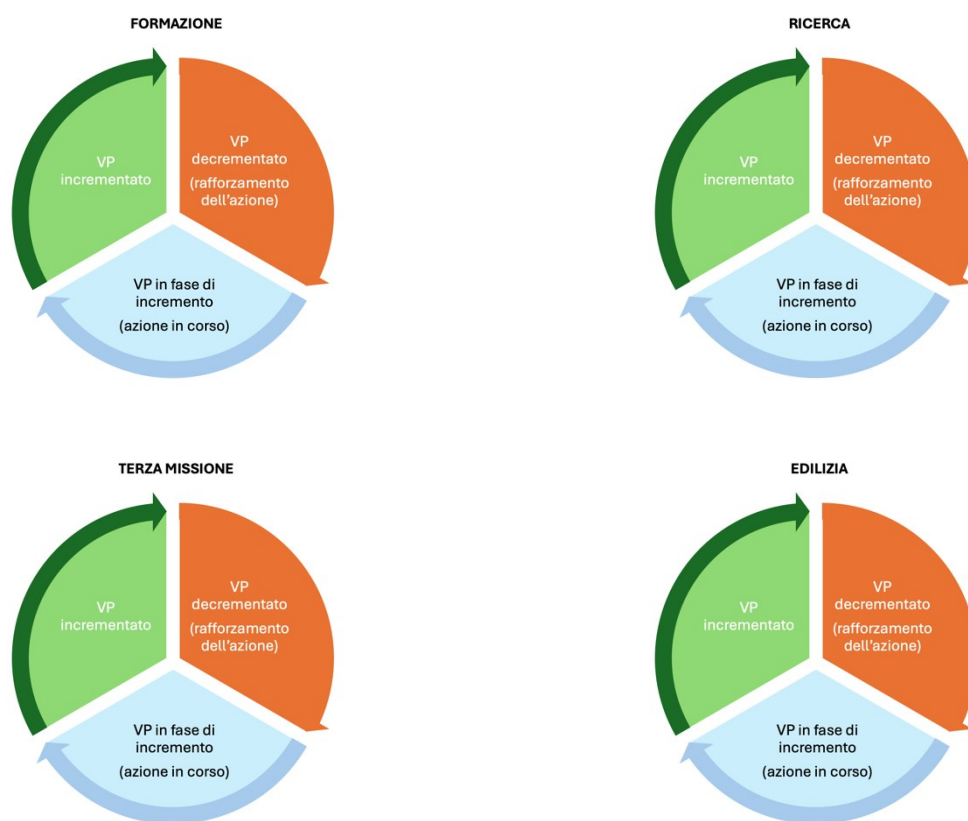
Il monitoraggio degli indicatori di Valore Pubblico, previsto annualmente, avviene contestualmente al monitoraggio degli indicatori del Piano Strategico di Ateneo.

L'attività è coordinata dal *"Tavolo di Lavoro permanente per la predisposizione e il monitoraggio del PIAO"*²⁸.

Il monitoraggio restituirà un valore di valore pubblico generato sui quattro ambiti individuati (FORMAZIONE, RICERCA, TERZA MISSIONE e EDILIZIA) e un valore finale (la media dei valori pubblici specifici).

Il dato indicherà se le azioni strategiche, la gestione della performance, le misure di protezione in ambito anticorruzione e trasparenza, le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale messe in atto dall'Ateneo sono riuscite, nell'anno di riferimento, a incrementare il Valore Pubblico di partenza (oppure ne hanno consumato una parte).

Il monitoraggio degli obiettivi di Valore Pubblico al 31.12.2024 è stato presentato agli OOA nelle sedute di gennaio 2025. Costituirà parte integrante della [Relazione sulla Performance](#), anno 2025.



4.2 MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Lo strumento principale con cui UNIMORE monitora l'efficacia e l'efficienza della sua azione amministrativa è il progetto **Good Practice**.

Le rilevazioni del progetto consentono di raccogliere dati sulla soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) e i costi unitari dei servizi tecnico-amministrativi. I risultati, confrontati con quelli di UNIMORE nel tempo e con i

²⁸ Vedi nota 1

dati degli altri atenei che partecipano al progetto, sono importanti elementi di riflessione per programmare interventi di miglioramento.

Nel 2025 l'Ateneo si impegnerà a migliorare la diffusione delle iniziative, a sensibilizzare tutta la platea degli intervistati e a comunicare adeguatamente gli esiti, progettando nel contempo le azioni di miglioramento.

4.3 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Il [Sistema di Misurazione e Valutazione della performance di Ateneo](#) fissa al 31 luglio di ogni anno un **monitoraggio intermedio** della performance di struttura (obiettivi operativi dei Dipartimenti, della Facoltà, dei Centri di servizio e dell'Amministrazione centrale).

Il monitoraggio deve mettere in luce eventuali scostamenti tra quanto programmato (in sede di PIAO – Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione) e lo stato di avanzamento dell'obiettivo, dando spazio a una possibile rimodulazione.

I dati di tutti i monitoraggi intermedi sono riepilogati nella [Relazione sul monitoraggio intermedio](#).

Il **monitoraggio finale** verte su documenti diversi in relazione al livello di performance:

- sul Riesame di Ateneo per la performance strategica di Ateneo
- sul Riesame del Piano di Dipartimento e Facoltà per la performance strategica di Dipartimento e Facoltà
- sulla Relazione finale sugli obiettivi operativi per la performance organizzativa di Dipartimento e Facoltà
- sulle Relazioni annuali dei Dirigenti, Direttori di Centri di servizio e Responsabili di unità in Staff per la performance organizzativa di struttura (e individuale dei Dirigenti).

I dati di tutti i monitoraggi finali sono riepilogati nella [Relazione sulla Performance di Ateneo](#).

Tutte le fasi sono coordinate dal Direttore Generale e condivise con il **Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione**, nel rispetto di quanto disposto dalla normativa (art. 6 del D.lgs. 150/2009).

4.4 MONITORAGGIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

4.4.1 - RILEVAZIONE SODDISFAZIONE STAKEHOLDER

Per il monitoraggio della soddisfazione dei propri utenti, che sono considerati in modo estensivo tenendo in considerazione le peculiarità di essere un ente di formazione e di ricerca che eroga servizi estremamente diversificati sia verso l'esterno che internamente alla propria organizzazione, l'Ateneo utilizza diversi strumenti. La soddisfazione è l'oggetto delle indagini annuali sull'**Efficacia** del progetto **Good Practice**. Tramite questionari diversificati sono raccolte le percezioni sulla customer satisfaction del personale docente, ricercatore, assegnisti di ricerca e dottorandi, del personale tecnico amministrativo e CEL e degli studenti.

La valutazione del proprio corso di studio (didattica, qualità e organizzazione) è l'oggetto dei questionari di **rilevazione dell'opinione studenti (OPIS)**, parte integrante del sistema di valutazione di Ateneo.

L'opinione dei laureati sull'esperienza universitaria è analizzata tramite le **indagini Almalaurea**, estesa anche ai dottori di ricerca e ai diplomati di master.

Nel corso del 2024 sono state realizzate diverse iniziative tese ad avvicinare gli utenti (interni ed esterni) ai servizi dell'Ateneo: tra le altre, la realizzazione di un applicativo per la raccolta [di suggerimenti e reclami](#) e la messa a disposizione di un [questionario di gradimento per la sezione Amministrazione Trasparente](#) del sito.

La [Carta dei servizi](#), aggiornata recentemente, informa sui servizi offerti e sulle modalità per segnalare eventuali disservizi legati alla prestazione. L'aggiornamento annuale del documento consente di rilevare e progettare azioni correttive che, anche alla luce delle segnalazioni e degli esiti raccolti nelle varie sedi di indagine, si rendessero necessarie.

4.4.2 - MONITORAGGIO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'indagine sul **Benessere organizzativo** (nell'ambito del progetto **Good Practice**) consente di fotografare annualmente lo stato del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo, con riferimento a diverse dimensioni riconducibili a fattori²⁹ che influenzano il benessere organizzativo percepito. Nel 2025 si focalizzerà l'attenzione sulla diffusione dell'iniziativa (per sensibilizzare ulteriormente la partecipazione) e sulla comunicazione dei risultati, oltre che sulla progettazione delle possibili azioni di miglioramento.

Nel 2025 proseguirà l'attività dello [Sportello di Ascolto di Ateneo](#) (rivolto al personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo); i dati sulle principali evidenze raccolte costituiranno una importante integrazione al quadro generale disegnato dall'indagine Benessere Organizzativo.

Non in ultimo, le indicazioni su eventi di molestie, mobbing o discriminazione di competenza della [Consigliera di Fiducia](#) saranno una importante integrazione allo stato di salute delle risorse umane dell'Ateneo.

4.4.3 - MONITORAGGIO SULLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

Il monitoraggio della formazione erogata al personale tecnico amministrativo è essenziale e vincolante per valutare la qualità degli interventi e individuare azioni di miglioramento.

Il sistema di monitoraggio garantisce un controllo continuativo, sia dal punto di vista quantitativo sia qualitativo. Un applicativo dedicato consente di raccogliere dati sul numero di corsi di formazione e ore fruite da ciascuna unità di PTA, per ciascun ambito tematico e per ogni struttura organizzativa.

Grazie al questionario di gradimento somministrato al termine della fruizione della formazione (erogata internamente), sono raccolti i dati sulle percezioni dei partecipanti (sulla organizzazione e sulla qualità della formazione); queste informazioni sono essenziali per ogni iniziativa di miglioramento.

Nel 2025 il questionario di gradimento sarà aggiornato e, in parallelo, l'introduzione di un nuovo database apporterà miglioramenti nella gestione dei dati sulla formazione (si veda la sezione 3.4.3).

4.4.3 – MONITORAGGIO TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e sugli adempimenti legati alla trasparenza è realizzato in modo continuativo tutto l'anno. La sezione 2.3 Rischi corruttivi e Trasparenza descrive in modo dettagliato i metodi e gli strumenti adottati. Tra gli altri si ricorda il citato servizio per la segnalazione (del tutto anonima) di fatti illeciti ([whistleblowing](#)).

²⁹ 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