



UNIVERSITÀ DI PARMA

PiAO

Piano Integrato
di Attività e Organizzazione

2026 – 2028



2026

Il Piano Integrato delle Attività e Organizzazione 2026 – 2028, annualità 2026, è stato predisposto con la supervisione della **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità**, istituita con D.R.D. 249/2018 del 5 febbraio 2018 e successivamente integrata con D.R.D. 483/2019 e D.R.D. 2357/2019, con funzioni di raccordo, condivisione, valutazione, monitoraggio e proposta in tema di performance, trasparenza e anticorruzione. La Commissione è costituita da Rettore, Prorettori, Direttore generale, coordinatori del Nucleo di Valutazione e del Presidio della Qualità di Ateneo, Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG), due Direttori di Dipartimento, tutti i dirigenti e da due rappresentanti delle studentesse e degli studenti. Opera avvalendosi di un supporto tecnico-amministrativo e con la partecipazione dei Consiglieri di Amministrazione.

La Commissione Pianificazione, Performance e Qualità è supportata da due team, istituiti con determina del Direttore Generale n. 2717/2022 del 21/10/2022 e s.m.i.: il **Team direttivo PIAO**, coordinato dal Direttore Generale e in cui sono presenti i dirigenti, e il **Team operativo PIAO**, composto da dipendenti esperti delle varie tematiche esplicitate nel documento di programmazione. In particolare, di seguito si esplicitano le parti di testo la cui redazione è stata coordinata dai dirigenti di Ateneo.

Introduzione	Direttore Generale
sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	Direttore Generale
sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	Direttore Generale
2.1 Valore pubblico	Direttore Generale
2.2 Performance	Tutti i dirigenti
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	Dirigente Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
2.4 Integrazione tra ciclo della performance e pianificazione economico finanziaria	Dirigente Area Economico Finanziaria
sezione 3. Organizzazione e capitale umano	Dirigente Area del Personale e Organizzazione
sezione 4. Monitoraggio	Direttore Generale

Il Piano viene approvato contestualmente al Bilancio di Previsione 2026 anche a copertura degli obiettivi operativi che necessitavano di budget. È stato presentato, discusso, valutato e licenziato dalla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità di Ateneo in data 4 dicembre 2025.

Il **Consiglio di Amministrazione ha approvato con delibera n. 445 del 19 dicembre 2025**, con parere favorevole del Senato Accademico espresso con delibera n. 171 del 19 dicembre 2025.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
Quadro Normativo.....	1
Approccio metodologico	2
Soggetti, fasi e cronoprogramma del PIAO	4
Struttura del PIAO 2026 - 2028	8
Modifiche al PIAO 2026 – 2028 rispetto al PIAO 2025 -2027	9
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	12
1.1 La visione e la missione dell'Ateneo.....	12
1.2 il sistema di governo dell'Ateneo.....	13
1.3 I nostri e le nostre Stakeholder	14
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	16
2.1 VALORE PUBBLICO.....	16
2.1.1 Contesto interno ed esterno.....	16
2.1.2 Il valore pubblico generale dell'Ateneo	20
2.1.3 La ricerca in Ateneo: focus sulla situazione attuale e prospettive future.....	25
2.1.4 La Didattica e i servizi a studentesse e studenti	26
2.1.5 I Rapporti con la Società	26
2.1.6 La centralità delle persone	27
2.1.7 La Comunicazione istituzionale	28
2.1.8 La Sostenibilità.....	28
2.1.9 Il Patrimonio edilizio dell'Ateneo	29
2.1.10 Focus sulla sicurezza, qualità e accessibilità dei luoghi di studio e di lavoro	31
2.1.11 Obiettivi di digitalizzazione.....	32
2.1.12 L'Assicurazione della Qualità in Ateneo.....	37
2.1.13 La misurazione del Valore Pubblico	38
2.2 PERFORMANCE	44
2.2.1 Panoramica sugli obiettivi operativi	45
2.2.2 Le Finalità comuni	52
2.2.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare	63
2.2.4 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti.....	63
2.2.5 Piano delle Azioni Positive – Azioni per l'inclusione, le pari opportunità e il welfare	66
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	67
2.3.1 Introduzione	67
2.3.2 Anagrafica.....	71
2.3.3 Analisi del contesto.....	71

2.3.4	La mappatura dei processi	75
2.3.5	Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, anche potenziali	76
2.3.6	Progettazione di misure organizzative per la gestione del rischio	77
2.3.7	La trasparenza	78
2.3.8	Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza	80
2.4	INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA ..	83
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		87
3.1	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	89
3.1.1	Livelli di responsabilità organizzativa e Modelli di ruolo	93
3.1.2	Ampiezza media unità organizzative	96
3.2	L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	97
3.2.1	Le condizionalità e i fattori abilitanti	98
3.2.2	Obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance ..	98
3.2.3	I contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficacia ed efficienza	99
3.3	IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	100
3.3.1	Vincoli normativi e distribuzione punti organico	100
3.3.2	Consistenza del personale	104
3.3.3	Programmazione strategica delle risorse umane: personale docente	106
3.3.4	Programmazione strategica delle risorse umane: Personale Tecnico-Amministrativo	112
3.3.5	Strategia di copertura del fabbisogno del personale	114
3.3.6	Formazione del personale	122
SEZIONE 4. MONITORAGGIO		133
4.1	MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO	133
4.2	MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	134
4.2.1	La funzione di Internal Audit e il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)	134
4.2.2	Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza	135
4.2.3	Soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	135
4.3	MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE	136
4.3.1	Il ruolo del Nucleo di Valutazione nel Ciclo della Performance	136
4.4	MONITORAGGIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	138
4.5	STRUMENTI TECNICI PER IL MONITORAGGIO	138
SEZIONE 5. ALLEGATI		139
ALLEGATO 1 – Obiettivi di AQ di Ateneo per l'anno 2026		139
ALLEGATO 2 – Distribuzione effort tra dirigenti per ciascun obiettivo strategico		139
ALLEGATO 3 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2026		139
ALLEGATO 3 bis – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2026		139
ALLEGATO 3 ter – Obiettivi operativi raggruppati per dimensione – anno 2026		139
ALLEGATO 4 – Piano formativo operativo - anno 2026		139
ALLEGATO 5 – Piano delle Azioni Positive (PAP)		139

ALLEGATO 6 – Allegato unico alla sottosezione 2.3	139
ALLEGATO 7 – Piano delle customer satisfaction di Ateneo 2026	139
ALLEGATO 8 – Piano triennale di transizione digitale 2026 - 2028	139

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – Soggetti e Ruoli nel processo di predisposizione del PIAO	6
Tabella 2 – Criticità e Azioni di miglioramento.....	11
Tabella 3 – Gli Organi e Organismi di Ateneo.....	13
Tabella 4 – Le portatrici e i portatori d’interesse Unipr	15
Tabella 5 – Obiettivi strategici PSA 2025 – 2030	22
Tabella 6 – Valore Pubblico atteso per Missione	24
Tabella 7 – Finanziamenti pubblici e privati per lavori.....	31
Tabella 8 – Programmi di transizione digitale	34
Tabella 9 – Programmi di transizione digitale	35
Tabella 10 – Processi da digitalizzare nel 2026	35
Tabella 11 – Azioni 2026 previste nel Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024 – 2026..	37
Tabella 12 – Indicatori per misurare il valore pubblico.....	43
Tabella 13 – Numeri degli obiettivi operativi per categoria.....	47
Tabella 14 – Classificazione indicatori degli obiettivi operativi.....	48
Tabella 15 – Scheda Progetto a finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi"	54
Tabella 16 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi"	56
Tabella 17 – Scheda Progetto a finalità comune “Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l’utenza interna ed esterna”	57
Tabella 18 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune “Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l’utenza interna ed esterna”	58
Tabella 19 – Scheda Progetto a finalità comune "Rafforzamento della capacità operativa della Stazione Appaltante di Ateneo"	59
Tabella 20 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Miglioramento dell'efficienza decisionale dell'Ateneo quale stazione appaltante qualificata"	60
Tabella 21 – Scheda Progetto a finalità comune "Assicurazione della Qualità"	61
Tabella 22 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Assicurazione della Qualità".....	62
Tabella 23 – Matrice delle strutture coinvolte nei progetti a finalità comune	63
Tabella 24 – Assegnazione budget per obiettivo operativo	86
Tabella 25 – Risorse economiche a disposizione di obiettivi operativi da stanziamenti di budget di anni precedenti	86
Tabella 26 – Elenco Dipartimenti – strutture didattiche e scientifiche.....	92
Tabella 27 – Scuole di Studi Superiori	92
Tabella 28 – I Centri dell'Ateneo con afferenza di personale.....	92

Tabella 29 – Fasce di graduazione Aree dirigenziali	93
Tabella 30 – Ampiezza media delle unità organizzative.....	96
Tabella 31 – Costo espresso in p.o. del personale universitario	100
Tabella 32 – Tabella indicatori di bilancio ex D.lgs. 49/2012	100
Tabella 33 – Riepilogo punti organico assegnati	101
Tabella 34 – Consistenza personale per genere.....	104
Tabella 35 – Consistenza al 2025 del Personale Tecnico Amministrativo in servizio a tempo Indeterminato, per genere e area	104
Tabella 36 – Variazioni annuali del personale docente.....	105
Tabella 37 – Consistenza personale dirigente e tecnico amministrativo in servizio a tempo indeterminato	105
Tabella 38 – Cessazioni e previsioni delle cessazioni del personale docente	108
Tabella 39 – Cessazioni e previsioni delle cessazioni di docenti di riferimento	108
Tabella 40 – Assegnazione di punti organico	110
Tabella 41 – Procedure di reclutamento del personale docente in atto al 31/12/2025.....	110
Tabella 42 – Cessazioni intervenute nel 2025 del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL....	113
Tabella 43 – Cessazioni: previsioni delle cessazioni del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL	113
Tabella 44 – Consistenza personale suddivisa per genere Personale Cessazioni: previsioni delle cessazioni del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL.....	113
Tabella 45 – Totale stimato di ore potenziali di didattica aggiuntive a seguito nuove assunzioni	118
Tabella 46 – Personale per Dipartimenti di eccellenza – Docente.....	122
Tabella 47 – Personale per Dipartimenti di eccellenza – Tecnico-amministrativo	122

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – Programmazione integrata	4
Figura 2 – Le fasi del processo di definizione del PIAO	7
Figura 3 – Cronoprogramma della redazione del PIAO integrato con il processo del budget	8
Figura 4 – Macrostruttura del PIAO.....	9
Figura 5 – SWOT Analysis ripresa dal PSA 2025 – 2030	17
Figura 6 – Iscrizioni a.a. 24/25 all’Ateneo di Parma (a sx fonte Esse3, a dx fonte ANS)	17
Figura 7 – Iscrizioni a.a. 24/25 all’Ateneo di Parma con provenienza internazionale (fonte ANS).....	18
Figura 8 – Laureate e laureati 2025 all’Ateneo di Parma con provenienza nazionale (fonte ANS)	18
Figura 9 – Laureate e laureati 2025 all’Ateneo di Parma con provenienza internazionale (fonte ANS).....	19
Figura 10 – Architettura del PSA 2025 – 2030.....	21
Figura 11 – La pianificazione della transizione digitale in Ateneo.....	33
Figura 12 – Corrispondenza tra i Piani.....	34
Figura 13 – Il Ciclo della Performance	44
Figura 14 – Progetti di Ateneo a "Finalità comune"	53
Figura 15 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria.....	84
Figura 16 – Organigramma dell'Ateneo	91
Figura 17 – Struttura tipica delle Strutture dipartimentali	92
Figura 18 – Reclutamento personale docente anno 2025 per ruolo (%)	111

ELENCO DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI

ACN	Agenzia Cybersicurezza Nazionale
AdC	Aspetti da Considerare (AVA3)
AGID	Agenzia per l'Italia Digitale
AQ	Assicurazione della Qualità
ANAC/A.N.A.C.	Autorità Nazionale Anti Corruzione
ANS	Anagrafe Nazionale Studenti
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
CdA	Consiglio di Amministrazione
CEL	Collaboratore Esperto Linguistico
CUG	Comitato Unico di Garanzia
D.G.	Direttore Generale
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
PA	Pubblica Amministrazione oppure Professore Associato (vedi contesto)
PAP	Piano delle Azioni Positive
PdA	Punto di Attenzione (AVA3)
PDCA	Plan-Do-Check- Act (ciclo di Deming)
PEV	Progressione economica verticale
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PQA - PQD	Presidio di Qualità di Ateneo - Presidi della qualità dei Dipartimenti
PNA	Piano Nazionale Anticorruzione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POLA	Piano Organizzativo del Lavoro Agile
p.o.	Punto organico
PO	Professore ordinario
PRO3	Programmazione Triennale di Ateneo
PSA - PSD	Piano Strategico di Ateneo - Piani Strategici Dipartimentali
PTA	Personale Tecnico Amministrativo
PT AGID 2026	Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 agg. 2026
R.P.C.T./RPCT	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
RTD - RTT	Ricercatore a Tempo Determinato - Ricercatore a tempo determinato in Tenure-Track
S.A.	Senato Accademico
SDGS	<i>Sustainable Development Goals</i>
SMA	Sistema Museale d'Ateneo
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
S.S.D.	Settore Scientifico Disciplinare
U.O.	Unità Organizzativa

INTRODUZIONE

Attraverso il **PIAO 2026 – 2028 anno 2026**, l'Università di Parma intende proseguire nel percorso, avviato con il PIAO 2022 – 2024, verso la programmazione integrata, introdotta dall'art. 6 del D.L. 80/2021, in modo funzionale alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo per la creazione di Valore pubblico, in coerenza con la visione e le politiche di Ateneo definite nel Piano di Mandato e con le linee strategiche definite nel **Piano Strategico di Ateneo 2025 – 2030** (PSA) e nei **Piani Strategici Dipartimentali 2025 – 2027** (PSD). La pianificazione strategica impatta e indirizza tutta la programmazione di Ateneo con riferimento non solo ai piani assorbiti, ma anche a quelli collegati e richiamati. Il PIAO 2026 – 2028 si integra, inoltre, maggiormente con la strategia dipartimentale definita nei PSD 2025 – 2027. Tale integrazione è evidenziata negli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici di Ateneo e agli obiettivi strategici dipartimentali.

Al fine di favorire l'integrazione fra i contenuti dei vari documenti programmatori e la riduzione degli adempimenti deliberativi, con particolare riferimento al fabbisogno di personale (sottosezione 3.3 del PIAO), di norma deliberato, in coerenza con D.lgs. 49/2012, in concomitanza con l'approvazione del budget, anche quest'anno l'Ateneo si è proposto di anticipare l'approvazione del PIAO al mese di dicembre, rispetto alla scadenza del 31 gennaio dell'anno successivo, prevista quale termine ultimo dal D.L. 80 del 9 giugno 2021. Tale decisione inciderà positivamente sull'attuazione degli obiettivi operativi, in quanto si potrà attuare la programmazione a partire già dal mese di gennaio 2026.

A partire dall'anno 2023, l'Università di Parma pubblica la “**Relazione Unica di Ateneo (RUA)**” quale documento di rendicontazione complessiva **delle varie sezioni e sottosezioni del PIAO**, inclusa la relazione sulla performance – ex art. 6 D.lgs. 150/2009, cogliendo l'opportunità di accrescere la visione organica, condivisa e integrata dei processi di Ateneo. Attraverso la Relazione Unica, l'Ateneo mira anche a sviluppare e a promuovere la **qualità dei servizi** offerti agli stakeholder per accrescere il **valore pubblico**.

Quadro Normativo

La principale **normativa di riferimento per la redazione del PIAO** è rappresentata dai seguenti documenti:

- D.L. n. 80 del 09 giugno 2021 “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” convertito, con modifiche, nella Legge n. 113 del 06 agosto 2021, ed in particolare l'art. 6 - Piano Integrato di attività e organizzazione;
- D.P.R. 24 giugno del 2022, n. 81 (adempimenti assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO);
- D.P.C.M. 30 giugno 2022, n. 132 del “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione” (struttura del PIAO, Schema tipo);
- Circolare n.2/2022 del Dipartimento della funzione pubblica - indicazioni operative (portale PIAO, monitoraggio dei PIAO, obiettivi di risparmio energetico);

Dal punto di vista **contenutistico** la programmazione di Ateneo si fonda principalmente sui seguenti documenti di riferimento:

- Il **Piano Strategico di Ateneo 2025 – 2030** (PSA) approvato con Delibera CDA/27-06-2024/280 e parere del Senato Accademico con delibera SA/25-06-2024/71;
- I **Piani Strategici Dipartimentali 2025 – 2027** (PSD), approvati dai Dipartimenti sulla base del documento “Linee Guida e Modello per la redazione del Piano Strategico Dipartimentale, consultabili

anche dalla sezione dedicata alla “Programmazione strategica dei Dipartimenti” della pagina web di Ateneo;

- Il documento di **Programmazione Triennale 2024 – 2026** (PRO3) di Ateneo approvato dal Senato con delibera SA n. 98 del 24-09-2024 e dal CdA con delibera n. 433 26-09-2024, modificato con D.R. n.2376/2024 del 14/10/2024 ratificato nella seduta del CdA del 24/10/2024;
- Il D.M. 1154/2021 “Decreto Autovalutazione, Valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio” (**AVA3**);
- **Relazione annuale** del Nucleo di Valutazione interna (D.lgs. 19/2012, art. 12 e art.14) e documenti dell’OIV relativi al ciclo performance precedente, consultabili nella sezione Amministrazione trasparente;
- **Relazione Unica di Ateneo** (delibera CdA n. 175 del 29 maggio 2025);

Approccio metodologico

L’**approccio metodologico** che sottende la definizione ed esposizione dei contenuti del PIAO riprende e conferma le linee metodologiche che hanno guidato la definizione del Piano strategico 2025 – 2030 “Per un’Università a Prova di futuro”. Il PIAO 2026 – 2028, in particolare, recepisce le seguenti linee metodologiche:

1. **Legame stretto e funzionale** della programmazione, definita nelle sezioni e sotto-sezioni del PIAO, con le linee di indirizzo politico e la visione dell’Ateneo (Piano di Mandato), con la pianificazione strategica dell’Ateneo definita nel PSA 2025 – 2030 e con i Piani strategici dipartimentali triennio 2025 – 2027 (**integrazione verticale**). La programmazione definita nel PIAO è infatti strettamente funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici e delle politiche di Ateneo **per la creazione del valore pubblico**. Uno stretto legame funzionale è inoltre presente tra le sezioni e sottosezioni del PIAO (**integrazione orizzontale**), attraverso l’adozione di misure e azioni atte a proteggere il valore pubblico creato e la gestione consapevole e strategica delle risorse disponibili (umane, economiche, strumentali);
2. **Logica PDCA** (Plan-Do-Check-Act). In ottica di **miglioramento continuo** e assicurazione della qualità il PIAO rappresenta un tassello fondamentale del ciclo della performance, dando evidenza dell’**integrazione e coerenza sistemica** tra le strategie del Piano strategico, definite in coerenza con le politiche del Piano di mandato (PLAN), gli obiettivi e le azioni operative del PIAO (DO), il monitoraggio periodico e la rendicontazione annuale dei risultati nella Relazione Unica di Ateneo (CHECK). Dal monitoraggio del PIAO e degli altri documenti a rilevanza strategica, discendono azioni correttive, aggiuntive e migliorative (ACT) che, in ottica di miglioramento continuo, impattano sul ciclo di programmazione successivo;
3. **Partecipazione e inclusività**. I principali strumenti promossi dall’Ateneo per favorire la partecipazione e l’inclusività nel processo di programmazione del PIAO sono:
 - a) la **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità** (CPPQ) di Ateneo, composta da Rettore, prorettori, dirigenti, rappresentanti delle studentesse e degli studenti, presidente del NdV, coordinatore PQA e presidente del CUG, recentemente rinnovata con D.R. n.365/2024, con specifici compiti nell’ambito della pianificazione, della performance e della qualità. In particolare, la CPPQ svolge il ruolo di coordinamento della pianificazione strategica e programmatica di Ateneo e di coordinamento, raccordo, condivisione, valutazione e proposte circa le attività in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione in coerenza con i programmi strategici;
 - b) i gruppi di lavoro: **Team Direttivo PIAO e il Team Operativo PIAO**. L’Ateneo, con Determina del Direttore Generale n. 2717/2022 del 21/10/2022 e s.m.i. al fine di migliorare l’integrazione tra i diversi processi di pianificazione e programmazione, con particolare riferimento alla programmazione del budget, alla gestione del personale, all’anticorruzione, alla digitalizzazione, alle azioni positive in materia di pari opportunità e uguaglianza di genere, funzionali alla

pianificazione e predisposizione del PIAO, ha costituito un “Team direttivo PIAO”, coordinato dal Direttore Generale e composto da tutti i dirigenti dell’Ateneo, con ruolo di governo dell’iter d’integrazione tra i processi ai fini della programmazione e del monitoraggio del PIAO. Il team direttivo, supportato da un “Team operativo PIAO”, relaziona periodicamente sullo stato avanzamenti lavori, sulle problematiche e sui progressi raggiunti, alla CPPQ;

- c) **coinvolgimento degli stakeholder.** L’ascolto e il coinvolgimento attivo degli stakeholder e, in particolare della comunità studentesca, è promosso non solo dal Piano customer di Ateneo, aggiornato e monitorato annualmente e allegato al PIAO, ma anche dalla definizione di obiettivi di performance il cui raggiungimento è valutato attraverso indicatori di efficacia qualitativa (soddisfazione dell’utenza). Occorre ricordare che le rappresentanze delle studentesse e degli studenti risiedono in organi, organismi e commissioni, come nella CPPQ;
4. **Focus valore pubblico:** l’Ateneo, come esplicitato nella sottosezione 2.1, facendo proprio il modello della “Public Value Governance”, riconosce come prioritario e supremo l’interesse collettivo e il benessere dei propri utenti e stakeholder, interni ed esterni, che rappresentano sempre la bussola di ogni strategia e azione amministrativa;
5. **Dinamicità e flessibilità:** la programmazione definita nel PIAO, in quanto finalizzata alla realizzazione della strategia sessennale di Ateneo, con aggiornamento al termine del primo triennio, segue e si adatta alle esigenze strategiche e gestionali di Ateneo, strettamente connesse all’evoluzione del contesto interno ed esterno e alla realizzazione dei risultati attesi. Dal monitoraggio periodico e annuale dei documenti a rilevanza strategica di Ateneo discendono pertanto azioni correttive e migliorative che, direttamente o indirettamente, impattano sul PIAO secondo la logica PDCA.

LA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA DEL PIAO

Il PIAO, documento unico di programmazione e governance introdotto dall’art. 6 del D.L. 80 del 09 giugno 2021 “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”, convertito con modifiche nella L. n. 113 del 06 agosto 2021, ha quale scopo principale quello di **rafforzare la capacità amministrativa** delle amministrazioni attraverso l’assicurazione della qualità e della trasparenza dell’attività amministrativa, il miglioramento della qualità dei servizi erogati e la costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Tale rafforzamento viene realizzato attraverso una **semplificazione degli adempimenti**, molti dei quali sono assorbiti dal PIAO, a carico degli enti che sono chiamati ad operare in una logica programmatica integrata rispetto alle proprie strategie definite nell’ambito della missione dell’Ateneo. Il PIAO raccorda quindi le strategie, definite nel Piano strategico di Ateneo e in linea con Programmazione triennale del Ministero, con l’attività amministrativa e gestionale, al fine ultimo di creare **Valore Pubblico**. Una delle principali novità introdotte dal PIAO è rappresentata infatti dal focus sul Valore Pubblico. L’Ateneo è infatti chiamato a definire, monitorare e misurare, in termini di impatto, il Valore pubblico creato, attraverso la realizzazione operativa delle proprie strategie.

Nella figura 1, sotto riportata, è rappresentata la Programmazione integrata di Ateneo.

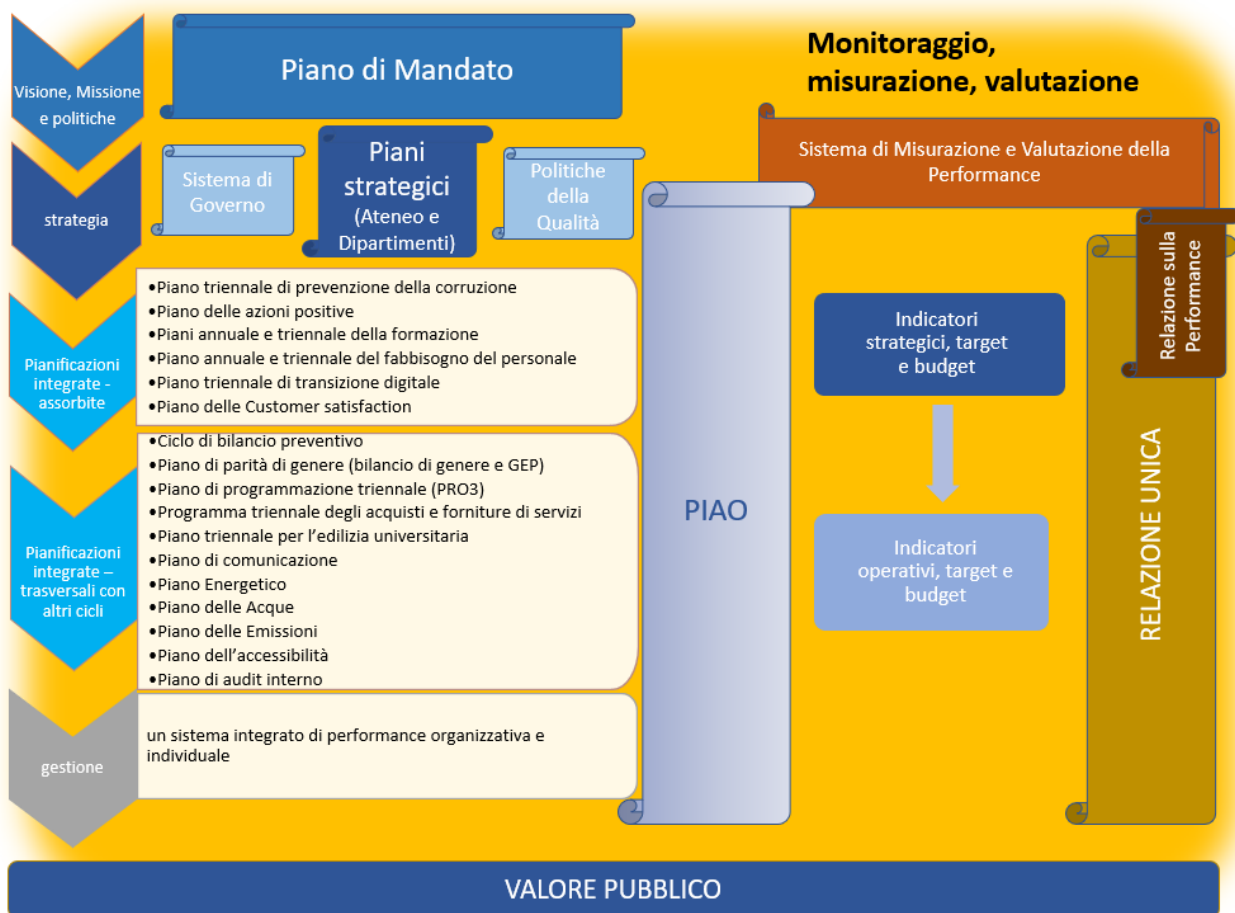


Figura 1 – Programmazione integrata

Soggetti, fasi e cronoprogramma del PIAO

Al fine di migliorare l'integrazione tra i diversi processi di pianificazione e programmazione, con particolare riferimento alla programmazione delle attività relative al budget, alla gestione del personale, all'anticorruzione, alla sostenibilità, alla digitalizzazione, alle azioni positive in materia di pari opportunità e uguaglianza di genere, funzionali alla pianificazione e predisposizione del PIAO, con Determina del Direttore Generale n. 2717/2022 del 21/10/2022 e s.m.i. è stato creato un **"Team direttivo PIAO"**, coordinato dal Direttore Generale, con anche ruolo di responsabile dell'anticorruzione e trasparenza, e composto da tutti i dirigenti dell'Ateneo. Tale team governa l'iter d'integrazione tra i processi ai fini della pianificazione, della programmazione e del monitoraggio del PIAO. Il Team direttivo, che è tenuto a relazionare periodicamente alla Commissione Pianificazione, Performance e qualità sullo stato di avanzamento lavori e sui progressi raggiunti, è supportato da un **"Team operativo PIAO"**, impegnato nella cura degli adempimenti di cui all'art. 6 del D.L. 80/2021, composto da professionalità specifiche dei vari ambiti dettagliati nel "PIAO". I Team PIAO operano sinergicamente, ai fini della promozione delle attività e dei processi necessari all'implementazione e al continuo miglioramento del "ciclo PIAO", inclusa la rendicontazione. Ai Team PIAO viene, inoltre, riconosciuta la possibilità di operare in configurazione allargata non solo al personale interno dell'Ateneo, competente per particolari tematiche, ma anche a soggetti esterni (stakeholder), per rendere la programmazione di Ateneo più rispondente alle sollecitazioni esterne. Viene, in tal modo, confermato il ruolo degli stakeholder, già attivamente coinvolti nei processi di pianificazione e programmazione, mediante la partecipazione di una rappresentanza delle studentesse e degli studenti nella CPPQ. Team direttivo - PIAO e il Team operativo - PIAO operano sinergicamente ai fini della promozione delle attività e dei processi per il continuo miglioramento del PIAO.

SOGGETTO	RUOLO
Magnifico Rettore	- definisce, sulla base delle politiche definite nel suo Piano di mandato e dell'analisi di contesto, con l'ausilio e l'ascolto dei prorettori, dei responsabili apicali e degli stakeholder, le priorità strategiche annuali che indirizzano le attività di programmazione; - trasmette l'indirizzo strategico per l'avvio del processo di programmazione annuale al Direttore Generale.
Prorettore alla Pianificazione, Programmazione e Controllo	- collabora con il Rettore nell'individuazione delle priorità strategiche che dovranno tradursi in azioni e obiettivi operativi; - sovrintende la stesura del PIAO.
Senato Accademico	formula parere obbligatorio sul PIAO.
Consiglio di Amministrazione	- approva il PIAO e dà mandato per la sua attuazione; - approva le modifiche sostanziali agli obiettivi di performance (rimodulazione); - approva il monitoraggio finale (Relazione sulla performance, inclusa nella Relazione unica di Ateneo).
Direttore Generale	- coordina il team direttivo PIAO; - recepisce gli indirizzi strategici del Magnifico Rettore, traducendoli in indirizzi operativi (linee di indirizzo alle strutture); - cura l'applicazione degli indirizzi operativi attraverso gli obiettivi di performance.
Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	- partecipa al Team Direttivo PIAO; - propone e supervisiona il contenuto della sottosezione 2.3 del PIAO, coordinandosi anche con i responsabili delle altre Sezioni e Sottosezioni del PIAO;
Dirigenti/Direttori di Dip./Direttori di Centro con personale afferente	- esercitano il proprio ruolo di indirizzo alla stesura del PIAO attraverso la partecipazione al Team direttivo PIAO e attraverso la partecipazione alla Commissione Pianificazione, Performance e Qualità; - formulano e assegnano gli obiettivi operativi alle strutture organizzative di propria competenza, contribuendo attivamente alla programmazione di Ateneo.
Commissione Pianificazione Performance e Qualità (CPPQ)	Membri: • Rettore o suo delegato • Pro Rettori • Direttore Generale o suo delegato • Dirigenti • Coordinatore del Nucleo di Valutazione o suo delegato • Coordinatore del Presidio della Qualità o suo delegato • Due Direttori di Dipartimento individuati in seno al Senato Accademico • Due studenti o studentesse individuati dal Consiglio degli Studenti • Presidente del Comitato Unico di Garanzia o suo delegato. Invitati: membri del CdA. - esercita un ruolo di coordinamento propositivo, di raccordo, di valutazione e condivisione anche agli stakeholder interni ed esterni: - nell'ambito della pianificazione strategica e programmatica di Ateneo; - nell'ambito della Performance; - nell'ambito della Qualità.

SOGGETTO	RUOLO
Team Direttivo PIAO	Membri: tutti i dirigenti dell'Ateneo ed è coordinato dal Direttore Generale che, dal 30 gennaio 2025, ricopre anche il ruolo di RPCT dell'Ateneo. • governa la programmazione e il monitoraggio del PIAO, fornendo indicazioni operative e indirizzi concreti al Team operativo; • relaziona periodicamente alla CPPQ sullo stato di avanzamento lavori, sulle problematiche riscontrate e sui progressi raggiunti relativamente all'integrazione dei processi che sottendono alla programmazione e rendicontazione del PIAO
Team Operativo PIAO	Membri: alcuni responsabili U.O. e personale con specifiche professionalità relative agli ambiti di programmazione inclusi nel PIAO, afferenti a tutte le aree dirigenziali e dal presidente del CUG. • cura la stesura dei PIAO entro i termini di legge; • gestisce l'iter di integrazione delle informazioni provenienti dalle diverse Unità Organizzative nelle varie fasi di redazione del PIAO; • informa tempestivamente il Team direttivo PIAO sullo stato avanzamento lavori e sulle problematiche eventualmente riscontrate nello svolgimento dei propri compiti.
Nucleo di Valutazione (NdV)	• contribuisce ai lavori del PIAO attraverso la partecipazione del Presidente del NdV alla CPPQ; • attraverso le sue relazioni fornisce spunti di miglioramento al ciclo della performance; • fornisce ausilio a Rettore e Direttore Generale per la fase di programmazione.
Stakeholders*	• contribuiscono alla stesura degli obiettivi di valore pubblico attraverso la partecipazione alla Consulta degli Stakeholder • contribuiscono direttamente ai lavori del PIAO, e quindi alla programmazione dell'Ateneo, attraverso la partecipazione delle studentesse e degli studenti alle riunioni della CPPQ; • partecipano, in via indiretta, alla programmazione di Ateneo attraverso gli strumenti di ascolto (indagini di customer satisfaction, i social e il sito web "parla con noi" ecc.); • Partecipano alla programmazione in tema di Anticorruzione e trasparenza attraverso la consultazione pubblica della sottosezione 2.3 del PIAO; • partecipano direttamente alla realizzazione di specifici obiettivi operativi attraverso gli obiettivi di valutazione partecipativa.

Tabella 1 – Soggetti e Ruoli nel processo di predisposizione del PIAO

*per un approfondimento sulle modalità di coinvolgimento delle varie categorie di stakeholder nella pianificazione integrata del PIAO si rinvia al paragrafo 1.3 I nostri stakeholder.

L'avvio dei lavori per il PIAO 2026 – 2028 è iniziato con la riunione del Team direttivo PIAO del 28 luglio 2025, dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance anno 2024, parte integrante della [Relazione Unica di Ateneo](#) 2024. In tale sede sono stati illustrati i principali documenti di riferimento della programmazione, un testo riassuntivo delle indicazioni rettorali sulle priorità relative alle linee strategiche, ribaditi i ruoli dei Team PIAO, le fasi e i tempi dei lavori di redazione attraverso la condivisione del cronoprogramma del PIAO, integrato con le riunioni della CPPQ, nel quale sono state previste non solo le riunioni del Team Direttivo e del Team operativo PIAO, ma anche incontri in plenaria e incontri del Team Direttivo con i Dipartimenti.

Il processo di redazione del PIAO 2026 – 2028 che si articola in diverse fasi, esplicitate nella figura sottostante, è stato avviato nel mese di luglio 2025, e ha visto, oltre al coinvolgimento della Commissione Pianificazione, Performance e Qualità, la partecipazione attiva del Team operativo PIAO e il coordinamento del Team direttivo PIAO.

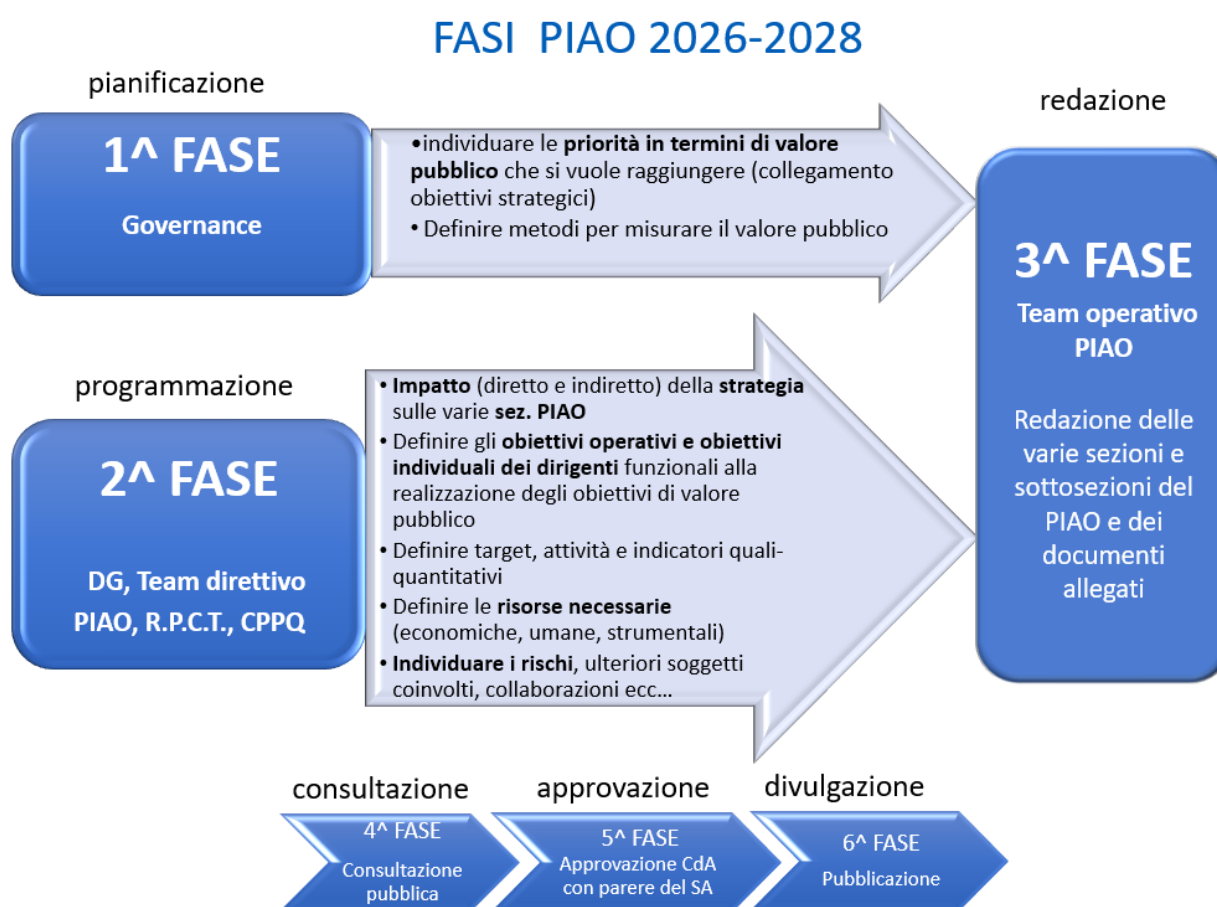


Figura 2 – Le fasi del processo di definizione del PIAO

La definizione della programmazione di Ateneo e degli obiettivi operativi rappresenta un processo molto articolato e complesso, frutto di analisi e valutazione relativamente:

- alle priorità strategiche dell'Ateneo, definite nel Piano strategico di Ateneo o conseguenti a evoluzioni del contesto (sociale, economico, normativo ecc...);
- alle strategie dei Dipartimenti definite nei PSD 2025 – 2027, predisposti sulla base delle linee guida e del modello licenziato dal PQA;
- alle eventuali criticità emerse dall'ascolto degli stakeholder attraverso il sistema di customer satisfaction di Ateneo e il sistema dei reclami;
- alle valutazioni esterne, con particolare riferimento ai risultati dei ranking, nazionali e internazionali;

- ai risultati conseguiti nei cicli precedenti, evidenziati anche nella Relazione Unica, relativi sia agli obiettivi di valore pubblico (monitoraggio risultati obiettivi strategici) sia agli obiettivi operativi (relazione sulla Performance);
- al monitoraggio 2024 a chiusura dei Piani strategici dipartimentali 2022 – 2024;
- alle osservazioni e suggerimenti del Nucleo di valutazione (documenti di validazione e Relazione sul funzionamento del sistema);
- alle azioni di miglioramento espresse in occasione dell’incontro di Ateneo di verifica e confronto annuale sullo stato di manutenzione e consolidamento del Sistema di Assicurazione della Qualità e del Sistema di Governo (Giornata del Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ di Ateneo, 27 novembre 2025);
- alle risorse disponibili (umane, economiche, strumentali);
- all’analisi dei rischi, attuali o potenziali, collegati al monitoraggio ai fini anticorruzione e trasparenza e alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi.

Il processo che porta alla definizione degli obiettivi operativi del PIAO (seconda fase della fig. 2) si integra con il processo per la definizione del budget (v. fig. 3 sottostante).

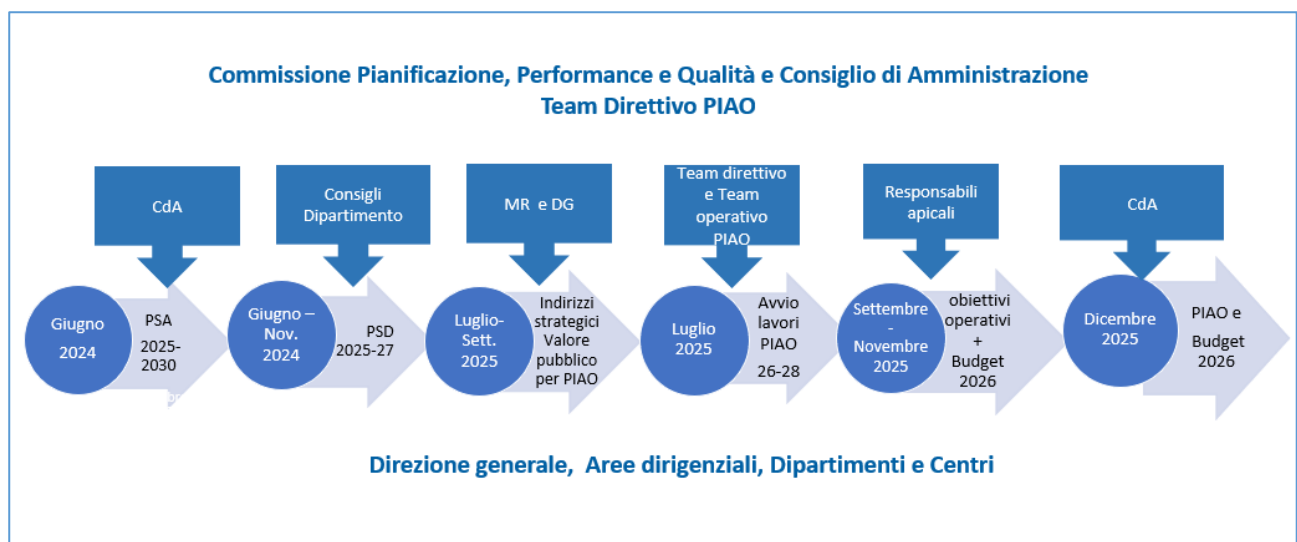


Figura 3 – Cronoprogramma della redazione del PIAO integrato con il processo del budget

Struttura del PIAO 2026 - 2028

La struttura del PIAO 2026 – 2028 dell’Università di Parma risponde agli schemi illustrati nel decreto del 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n. 209 del 07-09-2022) che ha definito il contenuto del Piano. Il PIAO contiene quindi la scheda anagrafica dell’amministrazione ed è suddiviso in quattro **sezioni**. Le sezioni sono a loro volta ripartite in **sottosezioni** di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali.

In ottemperanza al Dpr 24 giugno del 2022, n. 81, nel quale sono individuati gli adempimenti assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il PIAO 2026 – 2028 assorbe molteplici documenti di programmazione (v. fig. 4 “Macrostruttura del PIAO”, dove in verde sono riportati i piani assorbiti dal PIAO e in arancione i piani integrati dal PIAO).

In ottica di semplificazione e integrazione, il PIAO dell’Università di Parma assorbe anche il “Piano delle Customer di Ateneo”, introdotto a partire dal 2022, quale strumento finalizzato al miglioramento della

qualità e della Performance. Nella logica della programmazione integrata, finalizzata al miglioramento della performance e alla semplificazione degli adempimenti, il PIAO 2026 – 2028 si integra anche con il “[Programma triennale degli acquisti di beni e servizi](#)” e il “[Programma triennale dei lavori pubblici](#)” (D.lgs. 50/2016 art. 21).

Sezione 1 – ANAGRAFICA			
Sezione 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE			
2.1 Valore pubblico		2.2 Performance	2.3 Rischi Corruttivi e Trasparenza
Piano Strategico di Ateneo Piani strategici dipartimentali Programma triennale dei lavori pubblici Piano triennale della transizione digitale Piano delle acque e delle emissioni Piano Energetico		Piano della Performance Piano delle Azioni Positive Piano delle Customer Satisfaction Piano dell'accessibilità Piano della Comunicazione Piano triennale degli acquisti e di forniture e servizi (riferimenti) Piano della Transizione Digitale	PTPCT: Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
Sezione 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
Salute Organizzativa		Salute Professionale	
Struttura Organizzativa	Lavoro Agile	Fabbisogno del Personale	Formazione del Personale
	Piano Organizzativo Lavoro Agile	Piano dei Fabbisogni del Personale	Piano della Formazione Piani formativi
Sezione 4 - MONITORAGGIO			
Piano di Audit interno			

Figura 4 – Macrostruttura del PIAO.

Modifiche al PIAO 2026 – 2028 rispetto al PIAO 2025 -2027

Di seguito si riportano le principali modifiche apportate all’impianto del Piao 2026 rispetto all’anno precedente, con l’intento di rendere il documento più rispondente alle “*INDICAZIONI PER LA DEFINIZIONE DELLA SOTTOSEZIONE “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA” DEL PIAO*” del 23.07.2025 fornite da ANAC.

SEZIONE/SOTTOSEZIONE	NOVITÀ INTRODOTTE
Introduzione	• La struttura dell’introduzione è stata migliorata graficamente, attraverso l’adozione di sottotitoli, per dare maggiore evidenza ai contenuti; • Semplificato il quadro normativo mantenendo in tale paragrafo la normativa specifica relativa al PIAO; • La rappresentazione grafica della programmazione integrata è stata riadattata per dare maggiore evidenza della sua progressiva evoluzione. In particolare, sono stati identificati ulteriori piani ridefinendo il loro rapporto con il PIAO.

Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'amministrazione	• Integrazione della scheda con il riferimento al RPCT; • esplicitazione della Visione e Missione dell'Ateneo; • approfondimento sul Sistema di Governo di Ateneo; • esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli Stakeholder.
2.1 Valore Pubblico	• Approfondimento del contesto interno ed esterno e rinvio alla sottosezione 2.3 per il contesto specifico in tema di anticorruzione e trasparenza; • Introduzione della SWOT Analysis sulla creazione del valore pubblico.
2.2 Performance	• La scheda progetto è stata migliorata evidenziando il collegamento con il valore pubblico atteso. • Introduzione di un focus sulle procedure da semplificare e ottimizzare; • Il Piano delle Azioni Positive spostato in allegato, per snellire il testo.
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	• Introduzione dell'allegato unico.
2.4 integrazione tra ciclo della performance e pianificazione economico finanziaria	
Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano	
Sezione 4 - Monitoraggio	
Allegati	• Nell'Allegato 3, per ciascun obiettivo definite le ore stimate, necessarie per la realizzazione delle azioni corrispondenti; • nell'Allegato 3 bis inserito il numero FTE in corrispondenza di ciascuna struttura organizzativa non apicale; • nell'Allegato 3 ter inseriti dei testi esplicativi sui contenuti degli obiettivi operativi raggruppati per dimensione; • il Piano formativo operativo riportato integralmente in allegato; • il PAP riportato in allegato per snellire il testo del PIAO; • introdotto l'Allegato unico alla sezione 2.3 Anticorruzione e trasparenza, come da indicazioni ANAC.

La **Direzione Generale**, al fine di migliorare la qualità di obiettivi e indicatori e ritenendo opportuno non procedere nell'immediato alla revisione dell'impianto della programmazione operativa, ha definito — nell'incontro del **Team Direttivo PIAO del 28 luglio 2025** e in coerenza con *l'Indirizzo strategico per l'avvio del processo di pianificazione annuale* del Magnifico Rettore — gli indirizzi per la predisposizione degli **obiettivi operativi 2026**:

- Definizione dei principali temi per ciascuna struttura, in attuazione della strategia del **PSA 2025–2030**;
- Individuazione di un numero minimo (2) di processi da digitalizzare per Area (obiettivo strategico **PPR2**);
- Limitazione del numero di obiettivi;
- Chiarezza nell'indicazione delle strutture coinvolte.

Per il miglioramento della qualità di obiettivi e indicatori, la Direzione Generale ha inoltre:

- condiviso le pillole formative elaborate nel 2024;
- fornito supporto ai dirigenti per l'innalzamento della qualità degli indicatori.

Ai fini della programmazione definita nel PIAO 2026 – 2028, in ottica di miglioramento continuo, sono stati esaminati le criticità evidenziate nella [Relazione sulla performance a chiusura del ciclo performance anno 2024](#) nonché le criticità e le osservazioni espresse dal NdV nel [Documento di validazione della Relazione Performance 2024](#), qualora non pienamente risolti nel PIAO 2025, [Relazione sul Funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli](#), approvata il 24 luglio 2025, emerse anche in sede di CPPQ e incontri dei team PIAO.

Nella tabella che segue sono riportate le principali criticità evidenziate nei documenti riferiti ai cicli performance precedenti e le azioni di miglioramento promosse nel PIAO 2026 e in particolare nella Relazione sulla Performance 2024 e relazioni del Nucleo di Valutazione.

OSSERVAZIONI	AZIONE DI MIGLIORAMENTO PIAO 2026
Documento dell'OIV di validazione della relazione sulla Performance 2024 (pag. 8) <i>“Un aspetto particolarmente critico è rappresentato dalla mancanza di collaborazione e interazione tra strutture per la realizzazione di un obiettivo comune di Ateneo, in assenza di assegnazione di specifico obiettivo, con la conseguente proliferazione ingiustificata di obiettivi per alcune strutture. Tali criticità mettono in evidenza una difficoltà a promuovere un approccio più integrato alla gestione della performance, che veda le diverse Aree e diverse strutture impegnate a lavorare insieme per raggiungere risultati comuni, anziché focalizzarsi esclusivamente sui propri obiettivi individuali.”</i>	L'Ateneo nel 2026 ha ritenuto opportuno consolidare lo strumento del “Progetto a finalità comune”, che dal SMVP 2024 ha aggregato gli obiettivi collegati ad uno specifico scopo la cui realizzazione è affidata a strutture apicali diverse. Lo scopo è quello di ridurre la presenza di obiettivi in esubero per le strutture in cui sussiste la eccessiva proliferazione.
Documento dell'OIV di validazione della relazione Sulla Performance 2024 (pag. 8) (pag. 13) <i>“Il Nucleo di Valutazione raccomanda una maggiore chiarezza e trasparenza nella definizione delle diverse componenti che concorrono alla determinazione della performance di Dirigenti; in particolare, laddove siano assegnati ai Dirigenti obiettivi individuali, occorre che essi siano associati precisamente a una specifica componente, con la chiara indicazione della percentuale di incidenza rispetto alla performance complessiva”.</i>	Il SMVP 2026 introduce alcune novità sulla performance dei dirigenti relativamente alla componente organizzativa e alla componente individuale.
Presenza di obiettivi e indicatori duplicati e generici che non identificano il contributo delle singole strutture. Presenza di obiettivi vincolati dalle tempistiche di realizzazione di obiettivi assegnati ad altre strutture.	A tali osservazioni si ovvierà mediante l'intensificazione delle riunioni del Team direttivo, per un confronto operativo sulle tempistiche di realizzazione delle attività relative agli obiettivi programmati.
Scarsa attenzione alla definizione di obiettivi di valutazione partecipativa (coinvolgimento degli stakeholder).	Permane una scarsa adesione al modello di valutazione partecipativa, allegato al SMVP. In ottica di miglioramento in tale ambito, si è potenziato il quadro delle nuove indagini, riportato nel Piano delle Customer satisfaction di Ateneo.

Tabella 2 – Criticità e Azioni di miglioramento

Sezione 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università di Parma è un luogo privilegiato di alta formazione e di progresso della conoscenza e ha l'obiettivo di concorrere allo sviluppo della Società attraverso la promozione culturale e civile delle persone e l'elaborazione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della solidarietà internazionale e della salvaguardia dell'ambiente, come da [Statuto d'Ateneo](#) e coerentemente con il proprio [Codice Etico](#).

1.1 LA VISIONE E LA MISSIONE DELL'ATENEO

La **visione**, la **missione**, i **valori** dell'Ateneo e le linee di indirizzo politico che orienteranno la pianificazione strategica e la programmazione operativa di Ateneo e dei Dipartimenti nei prossimi anni sono evidenti nel [Piano di Mandato](#) 2023 – 2029, da cui discende il Piano Strategico di Ateneo di Ateneo 2025 – 2030.

La missione dell'Ateneo consiste nel promuovere *“la creazione, il trasferimento e il progresso della conoscenza per rispondere ai bisogni di alta formazione e di ricerca della Società, sostenendone l'apertura anche a livello internazionale”*.

La visione dell'Ateneo poggia su quattro pilastri o parole chiave *“Ascoltare, Attrarre, Accogliere e Accompagnare”* e le sei linee direttrici: *innovazione, interdisciplinarietà, inclusione ed equità, internazionalizzazione, sostenibilità, responsabilità sociale*. L'Ateneo ambisce a essere all'avanguardia, accogliente e inclusivo, interdisciplinare, motore dell'innovazione, sempre più aperto al mondo, sostenibile e determinato a creare valore pubblico, per un'Università a Prova di Futuro (pag. 3), capace di rispondere, attraverso il ruolo primario della “qualità”, che pervade trasversalmente tutta la strategia, coerentemente con le “Politiche della Qualità di Ateneo”, documento introdotto nel 2014 e riaggiornato nel 2024 per riallineare le politiche della qualità di Ateneo alla visione espressa nel Piano di mandato, alle sfide moderne nelle quattro missioni fondamentali: Ricerca, Didattica e servizi alle studentesse e studenti, Società e Persone, Patrimonio e Risorse.

L'Università di Parma è pubblica, multidisciplinare e a vocazione internazionale.

Denominazione	Università degli Studi di Parma
Codice fiscale/P.IVA	00308780345
Rappresentante legale	Prof. Paolo Martelli (Magnifico Rettore)
Direttore Generale	Avv. Candeloro Bellantoni
Sede legale	Via Università, 12 - 43121 Parma
Forma giuridica	Ente Pubblico non economico
Numero REA	PR - 137773
Fini primari	La promozione, l'elaborazione e la diffusione del sapere scientifico, l'istruzione superiore, la formazione permanente, mediante il libero esercizio della ricerca, dell'insegnamento, dello studio, al servizio della società, nel rispetto dei diritti individuali della persona umana.
Indirizzo PEC	protocollo@pec.unipr.it

Sito internet	https://www.unipr.it
URP	urp@unipr.it - 0521904006 - via Università, 12 https://www.unipr.it/comunicazione/comunicazione-istituzionale-e-urp/urp-ufficio-relazioni-con-il-pubblico
Social	 Facebook https://it-it.facebook.com/unipr/
	 Twitter/X https://twitter.com/unipr
	 Instagram https://www.instagram.com/unipr.it/
	 TikTok https://www.tiktok.com/@unipr.it
	 LinkedIn https://it.linkedin.com/school/universit-degli-studi-di-parma/
	 Youtube https://www.youtube.com/user/univpr
	 QuBitv https://www.qubitv.it/universita-di-parma/
Anno costituzione	L'Università di Parma ha una storia millenaria - che affonda le sue radici nella concessione dell'Imperatore Ottone I nell'anno 962 d.C.
Codice IPA	uni_pr
RPCT (Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza)	Avv. Candeloro Bellantoni - Delibera CdA n.7 del 30/01/2025 - https://trasparenza.unipr.it/contenuto53865_pagina_769.html Responsabile.anticorruzione@unipr.it Anticorruzione.trasparenza@unipr.it Tel. +39 0521-906566
Amministrazione trasparente	https://trasparenza.unipr.it/
UNIPR In cifre	https://www.unipr.it/luniversita-cifre

1.2 IL SISTEMA DI GOVERNO DELL'ATENEO

Il sistema di Governo, descritto nel PSA 2025 – 2030, viene annualmente sottoposto a revisione in occasione delle giornate del riesame del Sistema di Assicurazione della Qualità e Sistema di Governo. Per l'anno 2026 tale giornata si è svolta il giorno 27 novembre. Di seguito la pagina in cui sono riportati i documenti descrittivi delle revisioni. <https://www.unipr.it/node/110390>

Organi di indirizzo politico, di amministrazione, di gestione e controllo

ORGANI, ALTRI ORGANI E ORGANISMI DI ATENEO (STATUTO – Titolo III)		
Organi di Governo	Altri Organi	Organismi
Rettore	Direttore Generale	Consiglio degli studenti
Senato Accademico	Nucleo di Valutazione	Presidio della Qualità
Consiglio di Amministrazione	Collegio dei Revisori dei Conti	Comitato Unico di Garanzia
		Consiglio del personale tecnico - amministrativo
		Comitato per lo sport universitario
		Collegio di disciplina

Tabella 3 – Gli Organi e Organismi di Ateneo

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** esercita il controllo sulla gestione contabile, finanziaria, amministrativa e patrimoniale secondo le disposizioni di legge vigenti e le norme del Regolamento generale di Ateneo. Il Collegio è composto da tre componenti effettivi e due supplenti.

Il **Nucleo di Valutazione** è un Organo collegiale dell'Università previsto e disciplinato dall'art. 12 dello Statuto, costituito ai sensi dell'art. 1 della Legge n. 370 del 19 ottobre 1999. È rinnovato ogni quattro anni e costituito da 9 componenti, in prevalenza esterni all'Ateneo, individuati tra soggetti di elevata qualificazione professionale ed esperti in campo della valutazione, e integrato da una rappresentanza elettiva degli studenti e delle studentesse.

1.3 I NOSTRI E LE NOSTRE STAKEHOLDER

L'Ateneo nella consapevolezza della responsabilità sociale del proprio ruolo, al servizio dell'interesse pubblico, attribuisce agli stakeholders un ruolo fondamentale per tracciare la direzione della creazione di valore e della sostenibilità, nel rispetto di principi etici e valori universali.

L'approfondita analisi del contesto e della collettività di riferimento dell'Ateneo ha consentito di classificare i portatori e le portatrici d'interesse in sette macro-gruppi. Nella tabella che segue per ciascuna categoria sono state specificate le modalità di coinvolgimento diretto o indiretto nella predisposizione delle diverse Sezioni/Sottosezioni del PIAO:

Macro-gruppo	Stakeholder	Modalità coinvolgimento
Studentesse e studenti	Attuali e futuri, iscritti ai corsi di laurea (triennale, magistrale e a ciclo unico) e ai corsi <i>post lauream</i>	• CPPQ con la partecipazione di 2 studentesse o studenti, individuati dal Consiglio degli studenti; • rappresentanti negli Organi di Governo deputati ad approvare il PIAO (n. 6 rappresentanti degli studenti e delle studentesse, di cui uno iscritto ai corsi di Dottorato di ricerca, in Senato accademico e n. 2 studenti o studentesse in CdA); • Consiglio degli studenti; • Nucleo di Valutazione con la partecipazione di 2 studentesse o studenti; • Organi/organismi/commissioni dipartimentali con varie rappresentanze; • questionari di valutazione sulla didattica (OPIS, AlmaLaurea...) e di soddisfazione dei servizi rivolti alle studentesse e agli studenti.
Famiglie	Famiglie della comunità studentesca	• attraverso il form "parla con Noi", aperto a tutti gli stakeholder, i cui risultati sono annualmente rendicontati nella RUA.
Risorse Umane	Personale Tecnico amministrativo (PTA), docenti (ordinari, associati, a contratto), ricercatori, assegnisti e borsisti di ricerca, collaboratori	• Team Direttivo e team operativo PIAO (§ Approccio metodologico pagg.2-3), solo PTA e dirigenti; • CPPQ

Macro-gruppo	Stakeholder	Modalità coinvolgimento
Comunità locale	Cittadine e i cittadini, Committenti e fruitori di servizi a pagamento in generale, Associazioni, Fondazioni e imprese, Enti, altre PA, Istituzioni	• attraverso la consultazione pubblica della sottosezione 2.3 Anticorruzione e trasparenza del PIAO; • attraverso il form “parla con Noi”, aperto a tutti gli stakeholder, i cui risultati sono annualmente rendicontati nella RUA; • partecipazione agli eventi di public engagement, con particolare riferimento alle iniziative di partecipazione attiva; • attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro e commissioni (es. Polo per l’infanzia, Tavolo dei rifugiati).
Comunità scientifica	Comunità Nazionale e internazionale	• Attraverso scambi di ricerca
Fornitori e fornitori	Fornitori e fornitori dell’Ateneo con i quali l’Università può realizzare anche relazioni in ottica di sperimentazione	• attraverso il form “parla con Noi”, aperto a tutti gli stakeholder, i cui risultati sono annualmente rendicontati nella RUA; • attraverso indagini mirate rivolte ai fornitori e fornitori.
Media e mondo dell’informazione	Canali di comunicazione scritta e online	• Attraverso la pubblicazione del PIAO sul sito web

Tabella 4 – Le portatrici e i portatori d’interesse Unipr

Con D.R. n.931/2024 del 15/04/2024 l’Ateneo, ritenendo che l’ascolto e la condivisione con i propri portatori d’interesse siano indispensabili per la qualità e crescita dell’Ateneo e del territorio, in un’ottica di integrazione con la società, previa approfondita analisi del contesto e della collettività di riferimento, ha costituito la **Consulta dei portatori di interesse**, composta da ben 26 enti e associazioni del territorio.

Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

L'Ateneo *“ambisce ad essere accogliente e inclusivo, interdisciplinare, motore dell'innovazione, sempre più aperto al mondo, sostenibile e determinato a creare valore pubblico”* (§ Introduzione, Piano Strategico di Ateneo 2025 – 2030)

Tra tutte le pubbliche amministrazioni le istituzioni universitarie sono tra quelle che creano valore pubblico a tutto tondo. L'Ateneo di Parma ricopre un ruolo chiave nel contesto in cui opera e sulla creazione della società futura, dove la conoscenza rappresenta sviluppo sociale ed economico: i risultati della ricerca scientifica, i rapporti con il tessuto produttivo, il public engagement, i rapporti con il sistema sanitario sono gli elementi portanti per la crescita della società.

2.1 VALORE PUBBLICO

2.1.1 Contesto interno ed esterno

Il contesto economico e territoriale in cui opera l'Ateneo vede una realtà regionale — quella dell'Emilia-Romagna e, più nello specifico, della provincia di Parma — contraddistinta da un tessuto industriale e produttivo fortemente integrato, orientato all'innovazione, alla sostenibilità e alla valorizzazione delle filiere agroalimentari, meccaniche e manifatturiere. L'Università si inserisce in un territorio che riconosce l'urgenza della transizione ecologica e digitale — ad esempio con lo sviluppo di modelli di economia circolare e blue economy promossi in collaborazione con imprese e istituzioni locali. Allo stesso tempo, l'Ateneo si trova ad operare in uno scenario nazionale caratterizzato da una crescita economica modesta, che richiede alla formazione superiore e alla ricerca un ruolo sempre più attivo in termini di trasferimento tecnologico, elevazione della capacità di innovazione e sostegno al sistema produttivo locale.

In questo quadro, l'Ateneo assume la funzione strategica di ponte tra mondo accademico e imprese, contribuendo con ricerca, formazione e servizi al territorio, rafforzando la propria missione di “terza missione”, ossia del trasferimento di conoscenza e dell'impegno nel contesto socio economico locale.

Tale contesto impone di orientare il PIAO 2026 verso obiettivi quali: rafforzamento dei partenariati con imprese ed enti locali, sviluppo di competenze digitali e green, incremento del capitale umano e progettuale dell'Ateneo, e misurazione dell'impatto delle attività in termini di valore per il territorio.

1. L'Ateneo vanta quasi un terzo dei dipartimenti che sono titolari di progetti di eccellenza ed ha elevata capacità di attrarre finanziamenti e collaborazioni con le aziende, grazie anche a gruppi di ricerca dotati di grande attrattività nazionale e internazionale.
2. L'offerta formativa è ampia e dinamica rispetto ai bisogni delle studentesse, degli studenti e dei portatori di interesse e beneficia di un'ampia rete di relazioni internazionali per offrire mobilità e didattica innovativa ed inclusiva, anche beneficiando dell'alleanza EU GREEN.
3. L'attrattività verso le studentesse e gli studenti beneficia del Foundation Year e della disponibilità di competenze e infrastrutture per lo sviluppo di didattica blended e innovativa.
4. L'offerta culturale dell'Ateneo è ben consolidata nel contesto territoriale di riferimento e beneficia di luoghi storici identitari per l'attrattività delle iniziative di condivisione della conoscenza e dei musei.
5. L'Ateneo ha un bilancio patrimonializzato ed in equilibrio economico-finanziario, che consente, tra l'altro, lo sviluppo del piano edilizio in ottica sostenibile.

1. La capacità di attrarre fondi internazionali è prerogativa di una minoranza del personale docente e ricercatore
2. La limitata offerta formativa in lingua inglese impatta negativamente sull'attrattività didattica internazionale
3. La disponibilità di alloggi è carente ed i servizi di accoglienza delle studentesse e studenti nazionali ed internazionali sono insufficienti per gli standard reputazionali a cui ambisce l'Ateneo.
4. Le procedure per l'accesso ai corsi di studio e per l'attivazione dei tirocini curriculari presentano criticità e questo impatta sul tasso di abbandono e rinuncia delle studentesse e studenti, che è ancora troppo elevato.
5. L'impatto delle iniziative di Ateneo sul contrasto al cambiamento climatico, sul public engagement e sulla giustizia sociale è ancora limitato, con conseguenze reputazionali negative
6. Il potenziale di innovazione tecnologica ed imprenditorialità accademica ha ampi margini di miglioramento
7. Il costante sviluppo dell'Ateneo richiede capacità gestionali basate anche sulla digitalizzazione dei processi, finora effettuata solo parzialmente.



1. Il PNRR offre opportunità di miglioramento infrastrutturale e delle risorse umane.
2. La qualità elevata del tessuto produttivo facilita la ricerca industriale, il trasferimento tecnologico e l'impiego dei laureati e dottori di ricerca.
3. La domanda crescente di formazione terziaria, anche in discipline tecnologiche e scientifiche, offre maggiori opportunità di attrattività nazionale ed internazionale.
4. I lavori di ristrutturazione e riallestimento espositivo nei luoghi identitari storici dell'Ateneo aumentano l'attrattività dell'offerta culturale proposta al territorio.

1. Il periodo bellico internazionale, l'aumentata precarietà lavorativa e i relativi squilibri sociali, rendono incerto il mantenimento delle attuali condizioni di finanziamento degli atenei nelle future scelte politiche governative
2. La conclusione del PNRR comporterà la riduzione dei finanziamenti pubblici disponibili per gli Atenei e la difficoltà di gestione del personale precario reclutato nel triennio 2022-2024
3. Il significativo calo demografico e la competizione aggressiva degli atenei telematici mettono a rischio la sostenibilità economica delle università pubbliche

Figura 5 – SWOT Analysis ripresa dal PSA 2025 – 2030

I NUMERI DELLE STUDENTESSE E DEGLI STUDENTI, DEI LAUREATI E LAUREATE

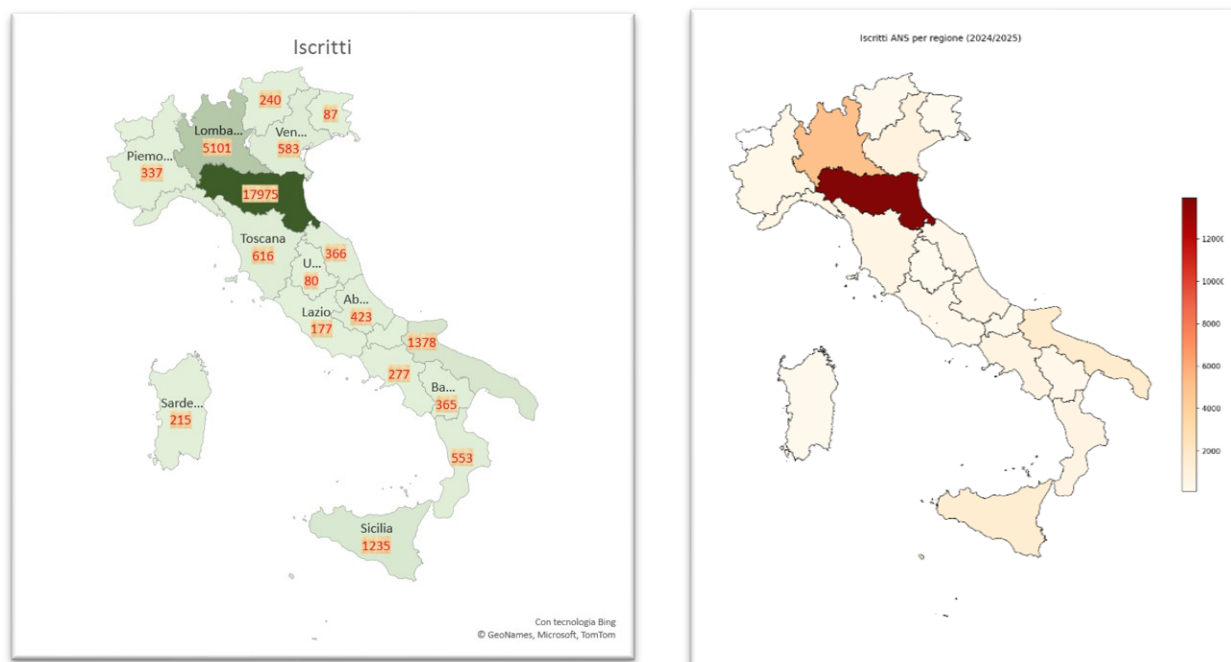


Figura 6 – Iscrizioni a.a. 24/25 all'Ateneo di Parma (a sx fonte Esse3, a dx fonte ANS)

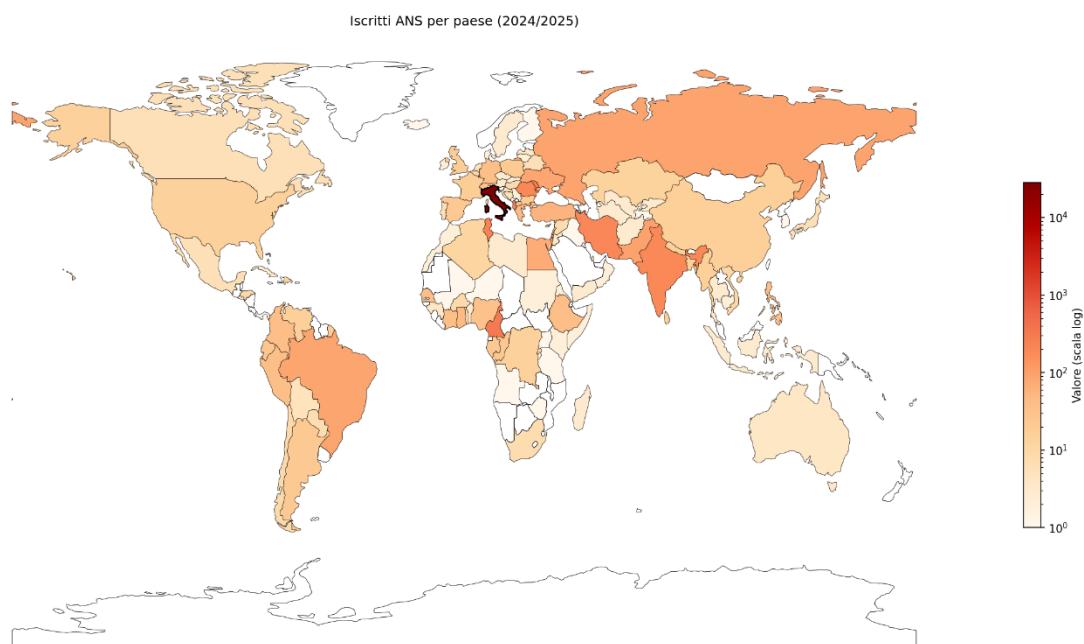


Figura 7 – Iscrizioni a.a. 24/25 all'Ateneo di Parma con provenienza internazionale (fonte ANS)

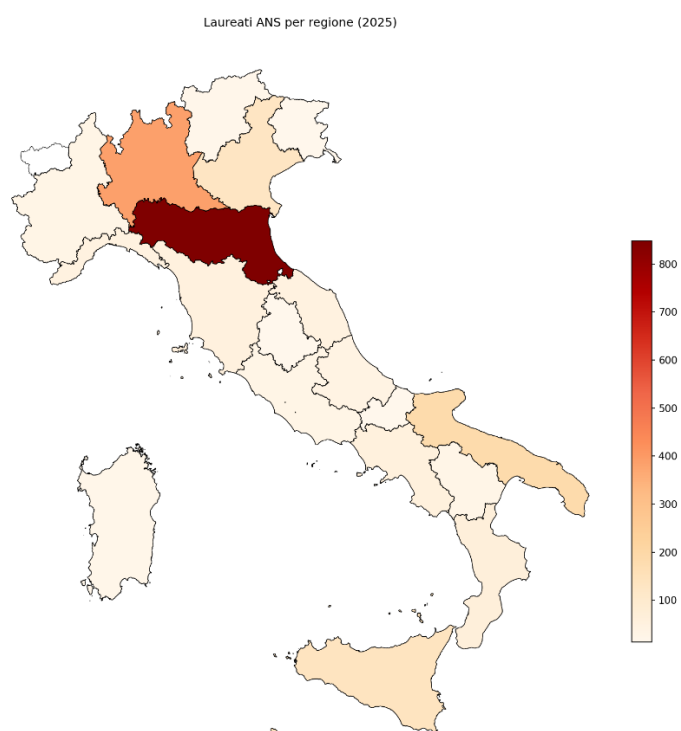


Figura 8 – Laureate e laureati 2025 all'Ateneo di Parma con provenienza nazionale (fonte ANS)

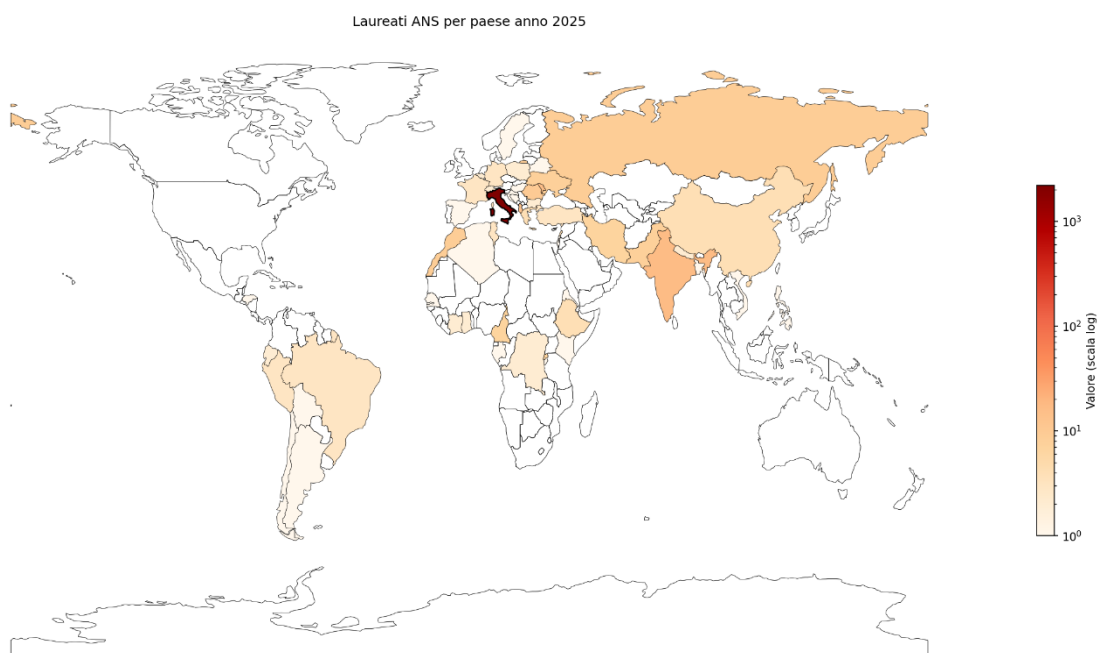
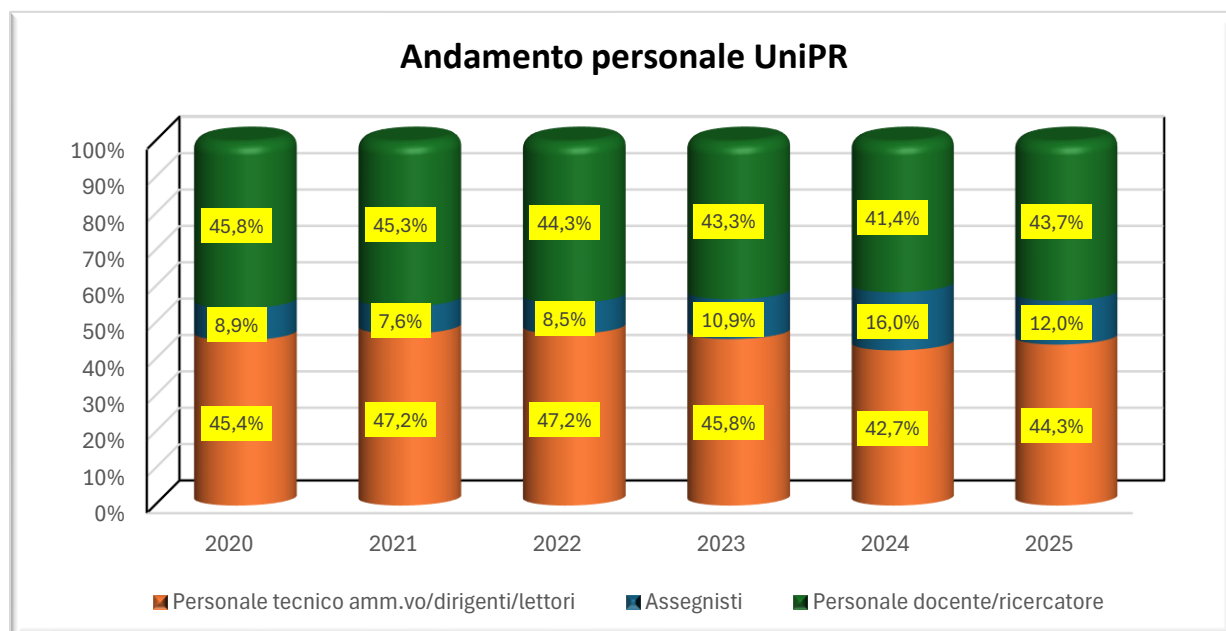


Figura 9 – Laureate e laureati 2025 all'Ateneo di Parma con provenienza internazionale (fonte ANS)

I NUMERI DEL PERSONALE DI ATENEO



Per i dettagli sul personale di Ateneo si rimanda al paragrafo **3.3.2 Consistenza del personale**.

IL CONTESTO ANTICORRUZIONE

Per approfondimenti sul contesto esterno in tema di anticorruzione e trasparenza si rinvia al paragrafo **2.3.3 Analisi del contesto**.

2.1.2 Il valore pubblico generale dell'Ateneo

Come specificato dal Magnifico Rettore, Prof. Paolo Martelli, nella conferenza stampa del 6 novembre 2023 di presentazione della nuova squadra di governo, l'Ateneo, sposando il Modello della "Public Value Governance", cioè un modello gestionale finalizzato alla creazione di Valore Pubblico, riconosce come prioritario e supremo l'interesse collettivo.

Per **Valore pubblico** intendiamo il livello complessivo di benessere multidimensionale (sociale, economico, ambientale e/o sanitario ecc..) dei nostri utenti e stakeholders (**impatti esterni**), governando in tale direzione le nostre performance (organizzative e individuali), a partire dalla cura della salute dell'Ente (economico finanziaria, organizzativa, professionale, di clima, di genere, informativa, relazionale, digitale, infrastrutturale ed etica) e delle nostre risorse (**impatto interno**).

Gli obiettivi che primariamente creano valore pubblico si trovano nel Piano Strategico di Ateneo (PSA) 2025 – 2030. Gli obiettivi e le azioni strategiche definite nel PSA 2025 – 2030, coerentemente con la **Programmazione Triennale PRO3 2024 – 2026** e con i requisiti e Punti di Attenzione **AVA3**, rappresentano il punto di riferimento per la programmazione del PIAO 2026 – 2028. Da tale Piano conseguono, infatti, le azioni di realizzazione degli obiettivi strategici che per la maggior parte dei casi trovano riscontro negli obiettivi operativi del Piano della Performance (sottosezione 2.2 del PIAO), ma che a volte vengono realizzate indipendentemente dalla performance organizzativa o dalla performance individuale, anche grazie al contributo essenziale del personale docente che opera in collaborazione sinergica con il personale tecnico amministrativo.

Nel Piano strategico di Ateneo 2025 – 2030 sono delineati i principali obiettivi e le azioni ritenute di maggior impatto sulla **capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico**. La strategia dell'Ateneo, fondata su **4 pilastri** o parole chiave: **Ascoltare, Attrarre, Accogliere e Accompagnare**, attraverso il ruolo primario della "qualità", che pervade trasversalmente tutta la strategia, si sviluppa attraverso 20 obiettivi strategici alle **quattro missioni** di Ateneo: Ricerca (R), Didattica e servizi a studentesse e studenti (D), Società (S), Persone, Patrimonio e Risorse (PPR), seguendo **sei linee direttrici trasversali** a tutta la strategia: Innovazione, Interdisciplinarietà, Inclusione ed Equità, Internazionalizzazione, Sostenibilità, Responsabilità Sociale.

In tale cornice, ciascun Dipartimento assume un ruolo determinante come "luogo" in cui tali obiettivi centrali prendono forma, si declinano nei piani strategici dipartimentali e si realizzano in ambiti specifici di competenza disciplinare. Il Piano Strategico di Ateneo richiede che i Piani strategici dipartimentali siano messi in relazione bidirezionale con quello dell'Ateneo: non solo l'Ateneo definisce le linee generali, ma i **Dipartimenti apportano contributi e feedback** che possono orientare revisioni e aggiornamenti del Piano nei trienni di verifica. In altri termini, gli obiettivi dipartimentali non sono "addizioni" isolate, ma componenti di un sistema organico – in cui il livello dipartimentale dà concretezza alle direttive centrali, e il livello Ateneo indirizza, armonizza e monitora gli andamenti complessivi.

Gli aspetti di rilevanza strategica che si consolidano concettualmente nel PIAO sono descritti nei paragrafi riportati a seguito della tabella 4, in cui sono riepilogati gli obiettivi strategici, raggruppati per missioni. In tale tabella sono anche evidenziati i legami con le sei missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che si uniscono alle misure di benessere equo e sostenibile relative agli SDGS dell'Agenda ONU 2030.



Figura 10 – Architettura del PSA 2025 – 2030

GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

Missione	Impatto		Codice	Obiettivo strategico
	SDGs	PNRR		
Ricerca	3 SALUTE E BENESSERE 4 QUALITÀ DI VITA 5 PARITÀ DI GENERI 7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 8 CRESCITA ECONOMICA E OCCUPAZIONE 9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	9 INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE 13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI 12 CONSUMI RESPONSABILI 15 LA VITA SULLA TERRA	R1 R2 R3 R4	Migliorare la performance dell'Ateneo nella ricerca competitiva internazionale Migliorare la qualità e l'internazionalizzazione dei Dottorati di Ricerca Incrementare la competitività dell'Ateneo nella ricerca nazionale Valorizzare la ricerca di base e migliorare la qualità della ricerca
	3 SALUTE E BENESSERE 4 QUALITÀ DI VITA 5 PARITÀ DI GENERI 8 CRESCITA ECONOMICA E OCCUPAZIONE 9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	10 RIDUZIONE DELLE DISUGUAGLIANZE 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI 12 CONSUMI RESPONSABILI 16 PAZ. GIURIDICA E EFFICIENZA SOST. E 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	D1 D2 D3 D4	Accrescere la dimensione internazionale della didattica di Ateneo Promuovere offerta formativa interdisciplinare, inclusiva, innovativa e internazionale Riquilibrare i servizi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita Rafforzare la sinergia e la comunicazione di tutti i servizi extradidattici offerti dall'Ateneo e dal territorio, anche per la promozione di "Parma città universitaria" a livello europeo
	1 COMUNITÀ DI QUALITÀ 3 SALUTE E BENESSERE 4 QUALITÀ DI VITA	13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	S1 S2 S3	Potenziare le attività di condivisione della conoscenza tra Ateneo e Società Contribuire in modo efficace ed efficiente alla realizzazione del percorso territoriale verso la neutralità climatica Ottimizzare l'operatività dell'Ateneo nell'ambito della giustizia sociale

Persone Patrimonio Risorse

Tabella 5 – Obiettivi strategici PSA 2025 – 2030

Nella tabella 6 che segue, per ogni missione strategica e macro-gruppo di stakeholder, si dettagliano le principali voci di Valore pubblico atteso, considerando che gli effetti attesi sono in generale di ambito sociale, economico, culturale, sanitario e ambientale.

Missione Strategica	Stakeholders	Valore pubblico atteso
RICERCA (R1, R2, R3, R4)	Studentesse e studenti attuali e future/i	+ ricercatrici e ricercatori (quantità e qualità) + pubblicazioni e prodotti della ricerca
	Risorse umane	+ collaborazioni internazionali + pubblicazioni (quantità e qualità) e prodotti della ricerca + attrattività internazionale
	Comunità locale	+ progresso scientifico, tecnologico e culturale + imprenditorialità e indotto economico + sviluppo rapporti e reti di collaborazione con enti e territorio + attrattività di professionalità di rilievo
	Comunità Scientifica	+ collaborazioni internazionali + progresso scientifico, tecnologico e culturale + pubblicazioni (quantità e qualità) e prodotti della ricerca + attrattività internazionale + ricercatori (quantità e qualità) + qualità della ricerca e della didattica
	Media e mondo dell'informazione	+ Progresso scientifico, tecnologico e culturale
DIDATTICA E SERVIZI A STUDENTESSE E STUDENTI (D1, D2, D3, D4)	Studentesse e studenti attuali e future/i	+ servizi di qualità + Possibilità lavorative e di carriera + mobilità internazionale + competenze linguistiche + attrattività di studentesse e studenti anche internazionali + inclusione e pari opportunità + competenze - disoccupazione + accesso al mercato internazionale del lavoro
	Risorse umane	+ servizi di qualità + competenze linguistiche + mobilità internazionale
	Comunità locale	+ laureati/e + livello culturale della popolazione - disoccupazione e neet (giovani che non lavorano/studiano) nel rispetto dell'equilibrio di genere e delle pari opportunità - età media della cittadinanza + indotto economico + investimenti per edilizia, sicurezza e sostenibilità
	Comunità scientifica	+ sostegno economico per la mobilità internazionale + attrattività internazionale + qualità della ricerca e della didattica
SOCIETÀ (S1, S2, S3, S4, S5, S6)	Studentesse e studenti attuali e future/i	+ senso appartenenza + salute e sicurezza + consapevolezza sui temi della sostenibilità ambientale + giustizia sociale + accoglienza e inclusione + qualità della ricerca e della didattica
	Risorse umane	+ senso appartenenza + salute e sicurezza + accoglienza e inclusione + conoscenza e arricchimento culturale e informativo

Missione Strategica	Stakeholders	Valore pubblico atteso
		+ consapevolezza sui temi della sostenibilità ambientale + risparmio energetico e idrico - inquinamento
	Comunità Locale	+ salute e sicurezza + consapevolezza sui temi della sostenibilità ambientale + Risparmio energetico e idrico - inquinamento + giustizia sociale Imprenditorialità e indotto economico + sviluppo rapporti e reti di collaborazione con enti e territorio + sviluppo sostenibile - inquinamento + qualità della ricerca e della didattica + Innovazione + Imprenditorialità e indotto economico + progresso scientifico, tecnologico e culturale + opportunità di sviluppo socioeconomico, culturale, sanitario
	Comunità Scientifica	+ Impatto nazionale e internazionale legato ai ranking - investimenti patrimonio edilizio nel rispetto della sostenibilità + conoscenza e arricchimento culturale e informativo + giustizia sociale + sviluppo rapporti e reti di collaborazione con enti, imprese e territorio + opportunità di sviluppo socioeconomico, culturale, sanitario
	Media e mondo dell'informazione	+ conoscenza e arricchimento culturale e informativo + consapevolezza sui temi della sostenibilità ambientale + trasparenza
PERSONE, PATRIMONIO RISORSE (PPR1, PPR2, PPR3, PPR4, PPR5, PPR6)	Studentesse e studenti attuali e future/i Famiglie	+ servizi efficienti e soddisfacenti + accoglienza e inclusione + salute e sicurezza
	Risorse umane	+ salute organizzativa, professionale + benessere + Sviluppo di interazioni e collaborazioni + competenze linguistiche di docenti e PTA + servizi efficienti, soddisfacenti e di qualità + Salute e sicurezza + risparmio energetico e idrico
	Comunità locale	+ servizi efficienti e soddisfacenti + innovazione e qualità + accoglienza e inclusione + salute e sicurezza + risparmio energetico e idrico + didattica e ricerca di qualità
	Comunità scientifica	+ sviluppo di interazioni e collaborazioni + sviluppo rapporti e reti collaborazione nazionale e internazionale + prestigio e miglioramento dei ranking + attrattività internazionale
	Fornitori	+ sostenibilità economica + efficienza, efficacia ed economicità + servizi di qualità
	Media dell'informazione	+ informazioni e trasparenza

Tabella 6 – Valore Pubblico atteso per Missione

2.1.3 La ricerca in Ateneo: focus sulla situazione attuale e prospettive future

L'Università di Parma ha sostanzialmente consolidato negli ultimi anni il proprio posizionamento a livello nazionale ed internazionale relativamente alle attività di ricerca, del trasferimento tecnologico e della formazione alla ricerca, ambiti nei quali sono comunque mantenuti elevati standard qualitativi e quantitativi. Questo trend risulta tangibile sia in termini di finanziamenti ottenuti che di prodotti della ricerca pubblicati, con il 2024 che ha visto in particolare il nostro Ateneo ricominciare ad incrementare il numero dei lavori in ambito bibliometrico.

In ottica di programmazione, l'Ateneo di Parma intende perseguire costantemente i propri obiettivi di incremento e ottimizzazione delle azioni finalizzate in primis a garantire un adeguato supporto alla ricerca finanziata su bandi competitivi emanati da enti esterni, ma anche alla ricerca interna ad esempio attraverso il sostegno di progetti di ricerca presentati da giovani ricercatori e il supporto delle progettualità che non sono state finanziate dall'esterno ma da considerarsi comunque meritevoli.

In linea con gli obiettivi strategici (rif. Obiettivi strategici **R1 Migliorare la performance dell'Ateneo nella ricerca competitiva internazionale** e **R4 Valorizzare la ricerca di base e migliorare la qualità della ricerca**) si intende poi valorizzare l'esperienza acquisita nella gestione e nella rendicontazione progettuale, in particolare nell'ambito del PNRR, per avviare un percorso strutturato volto alla gestione coordinata dei progetti finanziati, sia con fondi nazionali che internazionali, attuando un modello organizzativo finalizzato a potenziare anche l'attrattività dell'Ateneo nei termini di una migliore capacità di gestione.

L'avvio di un iter volto alla centralizzazione della gestione e rendicontazione dei progetti, anche attraverso l'utilizzo sistematico ed ottimizzato di gestionali dedicati (IRIS AP Progetti e Contratti), può essere considerato un importante presupposto in tal senso.

Il programma di finanziamento di Ateneo per la ricerca, mira a incentivare la ricerca di base e interdisciplinare, il potenziamento di infrastrutture e attrezzature per la ricerca e la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali, con la finalità di incrementare il numero di domande finanziate e migliorare la qualità delle proposte.

Si intende, altresì, potenziare il supporto contrattuale per i progetti di ricerca, soprattutto in ambito clinico e preclinico, al fine di sviluppare e consolidare partnership strategiche con enti pubblici e privati sia a livello locale che internazionale.

Per quel che concerne i temi legati alla protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale sui risultati scientifici e alla promozione dell'innovazione, l'Ateneo intende perseguire l'obiettivo di incentivare la cultura del brevetto e dell'imprenditorialità Hi-tech, sia attraverso un programma di incontri strutturati presso i Dipartimenti, sia attraverso il consolidamento di iniziative finalizzate a favorire attività di networking interno alla comunità accademica, che possano portare anche alla costituzione di nuovi team imprenditoriali.

Con riferimento agli investimenti a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nel 2025 è giunta a conclusione buona parte delle progettualità avviate nel 2022 e nel 2023. Nel 2026 pertanto proseguiranno i lavori di chiusura dei progetti per quanto riguarda la rendicontazione sia scientifica che finanziaria in linea con i rispettivi cronoprogrammi e con le nuove scadenze comunicate dai Ministeri. Questo procedimento permetterà inoltre, a consuntivo, di aggiornare le precedenti stime in termini di risorse libere derivanti.

Come si era già proposto nel 2024, nel 2025 è stata avviata la raccolta delle informazioni e dei dati relativi alla strumentazione acquisita con i fondi PNRR – questo nell'ottica dell'implementazione di un sistema informativo unico ed integrato che verrà presumibilmente reso disponibile entro il 2026.

2.1.4 La Didattica e i servizi a studentesse e studenti

L'**attività formativa ed educativa** dell'Università di Parma genera un impatto positivo e concreto non solo sulle studentesse e sugli studenti, ma anche sull'intera società, creando pertanto **valore pubblico**. L'Ateneo interpreta infatti il proprio ruolo come istituzione pubblica al servizio del bene comune, impegnata nella formazione di cittadini consapevoli, professionisti qualificati e innovatori sociali capaci di contribuire al progresso collettivo.

In coerenza con il Piano Strategico 2025 – 2030 e con la Programmazione Triennale 2024 – 2026, la missione didattica si fonda sui principi di **qualità, inclusione, internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità**, in piena sintonia con le Linee di indirizzo del Piano di Mandato del Rettore.

L'Ateneo intende rafforzare il proprio impegno nel promuovere un'offerta formativa capace di rispondere alle sfide globali e locali, potenziando la dimensione internazionale della didattica attraverso corsi in lingua inglese, programmi a doppio titolo e collaborazioni nell'ambito dell'Alleanza EU GREEN. Parallelamente, sarà incentivata la mobilità internazionale di studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, nonché la partecipazione a percorsi di ricerca e formazione dottorale all'estero.

Un secondo ambito di intervento riguarda lo sviluppo di un'offerta formativa interdisciplinare, inclusiva e innovativa, che si concretizza nel continuo miglioramento della qualità della didattica, nella formazione dei docenti e nell'utilizzo di metodologie blended. Saranno valorizzati progetti come Edunext, insieme a iniziative volte alla personalizzazione dei percorsi di studio, per rispondere alle esigenze di studentesse e studenti lavoratori, fuori sede, caregiver e adulti. L'Ateneo si impegna inoltre a rafforzare le politiche per l'inclusione e a ridurre la dispersione accademica, promuovendo la piena partecipazione e il successo formativo di tutte e di tutti.

Un'attenzione particolare sarà riservata all'orientamento, inteso come accompagnamento continuo durante l'intero percorso universitario: dall'ingresso, con strumenti digitalizzati e mirati anche ai corsi magistrali, fino al sostegno in itinere per il **benessere studentesco** e alle **azioni di placement** che facilitano l'inserimento nel mondo del lavoro, come il Job Day.

In parallelo, l'Ateneo continuerà a potenziare i servizi e le sinergie extradidattiche, favorendo il coordinamento tra le diverse strutture e garantendo **equità, accessibilità e accoglienza** per l'intera comunità studentesca. In questa prospettiva, sarà valorizzata la **collaborazione con il territorio**, promuovendo a livello europeo l'immagine di "Parma città universitaria".

L'intera azione didattica è attraversata da alcuni principi trasversali: l'**inclusione** e l'accessibilità come valori fondanti; l'innovazione tecnologica e metodologica per migliorare la qualità e la fruibilità dei percorsi; la sostenibilità e il benessere studentesco, perseguiti attraverso la cura degli spazi, dei laboratori, della connettività e dei servizi digitali; una comunicazione integrata capace di rafforzare l'identità e l'attrattività dell'Ateneo.

Attraverso queste linee di azione, l'Università di Parma mira a consolidare il proprio ruolo di **comunità accogliente, equa e innovativa**, capace di formare persone competenti e responsabili, promuovere lo sviluppo sostenibile e la **giustizia sociale**, e generare valore pubblico attraverso l'educazione, la conoscenza e la condivisione del sapere.

2.1.5 I Rapporti con la Società

Di fronte alle sfide globali, l'Università di Parma (UniPR) si impegna a guidare processi di **innovazione culturale, sociale, tecnologica e sanitaria** che influenzano direttamente la ricerca e creano **valore pubblico**. L'Area dedicata ai rapporti con la società crea e coordina estese collaborazioni con enti locali, fondazioni, associazioni, imprese, rafforzando i legami culturali e imprenditoriali e sociali a livello locale, nazionale e

internazionale. L'Ateneo sta potenziando la semplificazione e la digitalizzazione dei processi, in particolare per il monitoraggio delle **partecipazioni pubbliche**.

Il Piano Strategico 2025-2030 introduce l'obiettivo strategico S1, volto a rafforzare la condivisione della conoscenza tra Ateneo e società, con la creazione del museo MUST, primo Museo di Storiografia Naturalistica italiano e la profonda ristrutturazione dell'Orto Botanico, come **poli culturali innovativi e aperti alla comunità**, ai quali si aggiunge il centro CSAC (Centro Studi e Archivio della Comunicazione), struttura unica in Italia nel suo genere.

UniPR è attiva nella **disseminazione culturale e sociale** attraverso eventi ormai riconosciuti e tradizionali anche se realizzati con metodologie e schemi sempre nuovi come la Notte delle Ricercatrici e dei Ricercatori, il Festival dello Sviluppo Sostenibile, ed il programma Researchers@school. Il bando FAPE – Fondo di Ateneo per il Public Engagement, con un finanziamento annuo di 300 mila euro, supporta progetti di valorizzazione sociale, culturale ed economica del territorio. Inoltre, è stato digitalizzato il processo dalla presentazione alla rendicontazione dei progetti FAPE, con l'obiettivo di semplificare e ottimizzare le attività gestionali, che verrà sperimentato nel 2026.

È forte l'impegno nel **public engagement**, per costruire un dialogo responsabile con il territorio e i suoi stakeholder: istituzioni, imprese e realtà territoriali.

Nell'ambito sportivo, grazie a partnership come quella con Federcusi e il CUS Parma, **l'Ateneo promuove l'attività sportiva studentesca** anche a livello agonistico, valorizzando il diritto costituzionale allo sport come strumento di crescita personale. L'attivazione di attività di Dual Career per sostenere le studentesse e gli studenti impegnati nello sport di alto livello, promuove il connubio tra attività accademica e attività agonistica. Sono, inoltre, previsti premi per valorizzare il merito di studio e sportivo, nonché esoneri dalla contribuzione studentesca riservati a specifiche categorie di studentesse e studenti-atleti. Attualmente, l'Ateneo ha, tra i suoi iscritti, oltre 120 studentesse e studenti selezionati Dual Career.

Sistema Bibliotecario e Sistema Museale costituiscono **poli essenziali per la conservazione e valorizzazione del patrimonio storico, culturale e scientifico** con nuove iniziative per sensibilizzare la cittadinanza alle tematiche della sostenibilità e per incrementare la fruizione dei beni culturali.

Infine, UniPR consolida il **legame con il Servizio Sanitario** tramite l'UGIR l'Ufficio per la gestione integrata delle relazioni tra Ateneo e Aziende sanitarie di Parma e di Piacenza e il protocollo regionale per la formazione specialistica medica, assicurando una formazione clinica di alta qualità, promuovendo ricerca e l'adeguamento delle strutture per tirocinanti e specializzandi.

Questo approccio sintetizza e aggiorna le attività dell'Ateneo in materia di rapporti con la società, valorizzando l'integrazione con il territorio e la crescente apertura verso la comunità, la cultura e l'innovazione tecnologica.

2.1.6 La centralità delle persone

La valorizzazione del personale, all'interno di un'organizzazione complessa come l'Ateneo di Parma, si sviluppa lungo le direttrici delineate dal Piano Strategico di Ateneo 2025–2030 e, in particolare, dalla missione "Persone, Patrimonio e Risorse". Tale valorizzazione trova attuazione nelle azioni previste dal PIAO 2026–2028, finalizzate a promuovere il benessere organizzativo, l'innovazione e lo sviluppo professionale, la digitalizzazione delle procedure e altre iniziative strategiche.

In questa cornice si inserisce il proseguimento del progetto di Ateneo dedicato all'analisi, ottimizzazione e innovazione dei processi interni, attraverso l'adozione di soluzioni informatiche e il potenziamento delle competenze digitali. Questo percorso genera anche un importante impatto sociale: da un lato contribuisce al miglioramento dei servizi offerti ai cittadini, grazie alla semplificazione delle procedure digitalizzate; dall'altro sostiene l'evoluzione del dipendente pubblico come "cittadino-professionista", che vive un duplice

ruolo all'interno della società. La progettualità risulta pienamente coerente con l'obiettivo strategico **PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata alle esigenze degli utenti**.

Il lavoro agile, introdotto stabilmente nell'organizzazione, ha prodotto e continuerà a produrre effetti positivi in termini di conciliazione vita-lavoro, con ricadute rilevanti sul benessere personale dei dipendenti. L'Amministrazione intende quindi proseguirne l'applicazione, considerandolo parte integrante delle politiche a supporto del benessere organizzativo (**PPR1 – Migliorare il benessere organizzativo e il senso di appartenenza del personale**).

Un ulteriore asse strategico riguarda la crescita professionale del personale, in linea con l'obiettivo **PPR6 – Potenziare le professionalità del personale docente e tecnico-amministrativo**. L'Ateneo intende rafforzare la formazione del personale tecnico-amministrativo rendendola più personalizzata, riqualificata e aderente alle esigenze linguistiche e alle innovazioni tecnologiche. Per il personale docente, l'attenzione è rivolta allo sviluppo della didattica innovativa e alla valorizzazione delle opportunità offerte dalle reti internazionali, come EU Green.

Di particolare rilievo, infine, è il progetto **Unipr4life**, iniziativa identitaria dell'Ateneo dedicata al benessere dell'intera comunità universitaria. Per maggiori informazioni: <https://www.unipr.it/unipr4life>

2.1.7 La Comunicazione istituzionale

La comunicazione ha da sempre rappresentato per l'Università di Parma un ambito strategico, fondamentale per favorire la trasparenza, il dialogo con la comunità accademica e il rapporto con il territorio. A partire dal 2025, l'Ateneo ha ulteriormente rafforzato questa visione adottando il proprio **Piano della Comunicazione**, quale strumento organico per valorizzare le attività istituzionali, rendere più efficace la diffusione delle informazioni e sostenere pienamente le quattro missioni del Piano Strategico di Ateneo.

In questo quadro, la comunicazione contribuisce in modo diretto alla generazione di valore pubblico, promuovendo un Ateneo aperto, accessibile e capace di rispondere ai bisogni formativi, scientifici e sociali della comunità. Il Piano della Comunicazione:

- **rende riconoscibili obiettivi, attività e risultati**, valorizzando la qualità della didattica, della ricerca e dei servizi agli studenti;
- **sostiene l'ascolto e il dialogo**, favorendo una relazione continuativa con studentesse e studenti, personale, istituzioni, imprese e cittadinanza;
- **garantisce trasparenza e accessibilità**, attraverso un linguaggio chiaro, strumenti digitali efficaci e modalità comunicative che riducono le disuguaglianze informative;
- **promuove identità, reputazione e impatto sociale**, consolidando il ruolo dell'Ateneo come motore di innovazione, inclusione e sviluppo sostenibile.

In tal modo, la comunicazione istituzionale non si limita ad essere il mezzo per informare, ma diventa parte integrante del processo di creazione di valore pubblico: rafforza la fiducia degli stakeholder, sostiene l'efficacia delle politiche di Ateneo e contribuisce alla costruzione di un'Università sempre più aperta, responsabile e orientata al futuro.

2.1.8 La Sostenibilità

La sostenibilità rappresenta una delle linee direttrici del PSA 2025 – 2030. Nella fase attuale, così come nella programmazione futura, l'attenzione dell'Ateneo rimane inscindibilmente legata allo sviluppo sostenibile e agli obiettivi dell'agenda ONU 2030. Rimane pertanto rilevante lo sforzo sulle tematiche legate **all'efficientamento energetico**, alla prevenzione e riduzione dei **rifiuti**, all'incentivazione della **mobilità sostenibile**, all'uso consapevole delle **risorse** in ogni attività dell'Ateneo. A questi elementi è associata la

volontà di incrementare le attività istituzionali in ambito di sostenibilità, a partire da un impatto sempre maggiore dei temi legati allo sviluppo sostenibile all'interno dell'offerta formativa e della ricerca di Ateneo.

In questo contesto è nata la volontà di implementare la redazione di documenti analitici e programmatici, nei diversi ambiti di sostenibilità, con l'intento di creare una strategia collettiva e durevole nel tempo.

Nello specifico, sono stati redatti i seguenti Piani:

- **Piano Energetico di Ateneo 2025-2027** ([PIEA 2025-2027](#) e relativi [Allegati PIEA](#))
- **Piano della Gestione della Risorsa idrica 2025-2027** ([Piano di Gestione della Risorsa idrica anno 2025](#))
- [Inventario delle Emissioni di CO2 dell'Università di Parma 2023](#), esaminate al momento sull'anno 2023, per costruire una solida base dello stato di fatto e poter quindi eseguire successive valutazioni e programmazioni di mitigazione.

I documenti prevedono una revisione annuale, nell'ottica dell'approccio Plan-Do-Check-Act (PDCA), per una continua verifica ed implementazione degli stessi.

Si affiancano alla strategia complessiva anche la valorizzazione delle iniziative di terza missione legate all'ambito della sostenibilità, il miglioramento della comunicazione e della divulgazione per la sostenibilità e, sotto il profilo organizzativo, il rafforzamento del gruppo di lavoro "Ateneo Sostenibile".

È visionabile, a tal fine, sul sito [Ateneo Sostenibile](#) il percorso che l'Università, come collettività, sta valorizzando al fine di una programmazione integrata e funzionale.

La strategia complessiva dell'Ateneo in ambito di sviluppo sostenibile si concretizza, inoltre, nell'attuazione delle azioni connesse all'alleanza europea EU Green – European Universities Alliance for Sustainability, di cui l'Università di Parma è partner cofondatore ([EUGREEN \(eugreenalliance.eu\)](#)) e con la sottoscrizione di Comunità energetica rinnovabile [C.E.R. 2030](#), come partner con Comune di Parma, CNR e AUSL Parma.

Per gli obiettivi operativi di sviluppo sostenibile si rimanda al paragrafo 2.2.1 "Panoramica sugli obiettivi operativi".

2.1.9 Il Patrimonio edilizio dell'Ateneo

La strategia di Ateneo in tema di edilizia trae origine dalle linee di indirizzo politico definite nel Piano di Mandato 2023 – 2029 e nel Piano Strategico 2025 – 2030, che pongono al centro la **valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Università di Parma per una fruizione sicura, efficace e sostenibile**. Tale visione, che riconosce negli edifici storici una componente essenziale del tessuto urbano cittadino, mira a coniugare la tutela e l'efficientamento del patrimonio edilizio con il suo costante rinnovamento funzionale.

La politica di gestione e sviluppo non si limita, quindi, al miglioramento del patrimonio esistente, ma rappresenta un'opportunità di collaborazione con il contesto urbano e con gli attori istituzionali e privati che contribuiscono alla pianificazione e al **progresso della città**, in coerenza con i principi di innovazione, sostenibilità, inclusione, equità, internazionalizzazione e responsabilità sociale che guidano l'Ateneo. L'Università intende, così, consolidare la propria presenza sul territorio attraverso il rinnovo e l'ampliamento delle attività, ponendo particolare attenzione alla **residenzialità studentesca**, alla disponibilità di **spazi per la didattica e per la ricerca**, nonché alla costante ottimizzazione delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria, con l'obiettivo di migliorare il **benessere di tutta la comunità accademica**.

Ogni azione viene realizzata nel rispetto della **sostenibilità ambientale** ed **economica** e con una crescente attenzione all'**efficientamento energetico** e alla riduzione dei consumi. Parallelamente, si prosegue nella

realizzazione di infrastrutture destinate ad accogliere strumentazioni scientifiche di nuova generazione, anche grazie ai finanziamenti PNRR, in grado di elevare ulteriormente le potenzialità di ricerca dell'Ateneo.

Nell'ambito della missione 'Persone, Patrimonio e Risorse', l'obiettivo strategico PPR3 mira a rafforzare le dotazioni edilizie e infrastrutturali, attivando politiche di residenzialità e sviluppando nuove-aule e spazi studio, con una direzione fortemente orientata alla sostenibilità. L'accordo di Partenariato Pubblico Privato per la gestione del servizio energia e degli impianti tecnologici ha già consentito una sensibile **riduzione dei consumi e delle emissioni**.

Il **superamento delle residue barriere architettoniche** rappresenta un ambito di continuo impegno per migliorare continuamente l'accessibilità agli edifici universitari.

La situazione edilizia dell'Ateneo, composta da circa 120 edifici per un totale di 330.000 metri quadrati e oltre 9.000 vani, riflette una realtà complessa e articolata che richiede una pianificazione coordinata. Nel corso del triennio l'Università ha impostato un piano organico di sviluppo edilizio che comprende interventi di messa a norma antisismica e antincendio, riqualificazioni funzionali, nuove costruzioni per la didattica e la ricerca, la realizzazione di studentati e iniziative di riqualificazione energetica.

Tra i principali interventi si annoverano i **lavori di miglioramento sismico e adeguamento antincendio** nei plessi di Farmacia, CIM, Ingegneria Didattica, Scienze della Terra, Chimica, Fisica Matematica, Veterinaria e Biotecnologico Integrato, nonché l'intervento di consolidamento e rifunionalizzazione della Clinica Medica Generale. Sono stati inoltre avviati i lavori di adeguamento antincendio negli edifici di Economia e Farmacia.

Sul fronte della didattica e dei servizi alle studentesse e agli studenti proseguono i lavori di riconversione dell'ex Chirurgia Veterinaria in **sala studio** e di realizzazione dei **nuovi spazi didattici** a San Francesco, insieme alla progettazione di **nuove aule** per Medicina e al cablaggio delle aule universitarie.

È stato inoltre programmato l'ampliamento delle strutture veterinarie, con nuove scuderie, degenze per grandi animali, nuove sale chirurgiche e spazi dedicati alla didattica e alla ricerca. L'Ateneo ha destinato risorse alla creazione di **nuovi spazi per la ricerca** anche presso altri plessi, tra cui la serra "Agritech" ad alta automazione nel nuovo comparto Food, i nuovi stabulari nel polo Biotecnologico, i nuovi laboratori specializzati presso Fisica e la messa in sicurezza dei laboratori ad alto rischio nel plesso di Chimica.

Particolare attenzione è rivolta alla **residenzialità studentesca**: sono infatti in corso i lavori di restauro e adeguamento funzionale dell'**ex convento di Borgo Santa Caterina** e del complesso dell'**ex carcere di San Francesco**, destinati ad accogliere nuove residenze universitarie.

Nel contempo, l'Ateneo ha intrapreso interventi finalizzati alla Terza Missione, tra cui la riqualificazione edilizia il restauro dell'Aula Ferrante e degli spazi limitrofi all'**Orto Botanico**, nell'ottica di rafforzare il **legame tra Università e città**.

Il programma di efficientamento energetico, supportato dal Piano Energetico approvato nel 2025, prevede interventi diretti quali: la riqualificazione del Tecnopolo, la costruzione di nuove cabine elettriche per i plessi di Veterinaria e San Francesco, l'installazione di sistemi di climatizzazione presso Anatomia Patologica e la Biblioteca Medica nel plesso Ospedaliero e presso alcuni edifici a Veterinaria.

Nell'ambito del Programma di Efficientamento Energetico rientrano i **34 interventi di riqualificazione previsti dal contratto di Partenariato Pubblico-Privato**, la maggior parte dei quali attualmente in fase di completamento presso i plessi di Via Volturmo, Campus delle Scienze e Tecnologie, Kennedy, Ospedale, Paradigna, Veterinaria e Sede Centrale. Gli interventi comprendono la realizzazione di nuovi impianti fotovoltaici, centrali termiche e frigorifere, sistemi di trigenerazione, pompe di calore geotermiche, relamping con tecnologia LED e il rinnovo delle reti di distribuzione. Il contratto prevede una riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO₂ pari a circa il 20% rispetto alla baseline contrattuale (anno 2018), obiettivo che sarà conseguito al completamento degli interventi programmati.

Tale visione si fonda su una **pianificazione economico-finanziaria** solida e diversificata. Le risorse necessarie per la realizzazione dei vari interventi sono indicate nel Bilancio di Ateneo, dal quale emerge come l'Università di Parma abbia saputo finanziare il piano dei lavori non solo con risorse proprie, ma anche grazie alla capacità di intercettare risorse pubbliche e private di rilievo, rispondendo con successo a numerosi bandi ministeriali e regionali. In particolare, l'Ateneo ha ottenuto cofinanziamenti pubblici per un totale di circa 78,4 milioni di euro, a cui si aggiungono 7,45 milioni di euro di risorse private, per un totale complessivo di 85,83 milioni di euro. Queste risorse alimentano un portafoglio di investimenti edilizi pari a circa 120 milioni di euro, attualmente in corso di attuazione.

Finanziamenti pubblici per lavori	Importo (€)
DM 1274/2021 — DM 1432/2022 MUR II	34.619.000,00
DM 1275/2021	1.668.847,00
L. 338/2000 — Studentati Santa Caterina e San Francesco	12.747.871,71
ER.GO. Studentato San Francesco	1.400.000,00
Regione ER — Studentato San Francesco	2.066.000,00
DM 1121/2019 MUR I	12.548.746,00
Decreto 1502/2022 PNRR NUMA e CSAC	871.428,00
POR FESR 2021-2027 (ex Clinica Veterinaria)	484.700,27
POR FESR Tecnopoli Sezione B	454.745,58
Regione ER — Studentato Santa Caterina	233.333,33
DM 455/2023	3.010.376,00
FSC RER 2021-2027 (Santa Caterina e Matematica)	4.000.000,00
Giardini storici PNRR	2.000.000,00
DM 774/2024	1.438.731,00
Agritech PNRR	450.000,00
L.R. 7/2020 — Restauro Aula Ferrante e Orto Botanico	386.561,00
Totale	78.380.339,89

Finanziamenti privati per lavori	Importo (€)
Orto Botanico	3.500.000,00
Food Project	3.950.000,00
Totale	7.450.000,00

Totale complessivo per Finanziamenti pubblici e privati per lavori
85.830.339,89 €

Tabella 7 – Finanziamenti pubblici e privati per lavori

2.1.10 Focus sulla sicurezza, qualità e accessibilità dei luoghi di studio e di lavoro

Seguendo i medesimi indirizzi introdotti per la prima volta dalla programmazione strategica precedente, anche nel Piano Strategico 2025 – 2030, attraverso la missione “Persone, Patrimonio Risorse”, l’Ateneo intende rafforzare il proprio impegno per il miglioramento della sicurezza e della qualità dei luoghi di studio

e di lavoro, anche perseguendo i correlati obiettivi ONU 2030 e le esigenze manifestate da istituzioni e società.

Inserendosi nel più ampio contesto dell'obiettivo strategico **PPR1 – Migliorare il benessere organizzativo** e il senso di appartenenza del personale, le azioni programmate rimangono prioritariamente orientate al miglioramento della cultura della sicurezza in Ateneo e al conseguimento della più elevata efficienza dei processi di gestione della sicurezza, continuando a considerare centrali la cooperazione e la partecipazione attiva dei lavoratori (strutturati e non strutturati) e lo sviluppo di una leadership concreta e consapevole a tutti i livelli direzionali.

Sotto il profilo operativo si intende consolidare il carattere fondamentale dei sistemi di gestione, intesi come strumento primario per giungere al trasferimento capillare delle conoscenze e ad una sistematica pianificazione degli interventi per il miglioramento continuo dei livelli di sicurezza. Quale ambito particolare di impegno nel triennio 2025 – 2027 si inserisce l'avanzamento dei processi di **gestione della sicurezza antincendio** e di preparazione all'emergenza, integrando elementi innovativi di *behavioral based safety (BBS)* e azioni organizzative e formative nel contesto preventivo. La logica delle azioni operative nel prossimo triennio rimane pertanto specificatamente pianificata al fine di elevare i livelli di sicurezza nei confronti di scenari emergenziali o di particolare gravità, anche applicando i più moderni indirizzi normativi e le indicazioni in materia di gestione della sicurezza antincendio nelle strutture universitarie recentemente emanate dal Ministero dell'Interno (D.M. 14 agosto 2025).

Parallelamente, la pianificazione operativa nell'ambito delle strutture dipartimentali, prevede principalmente azioni di miglioramento continuo nella gestione dei **laboratori didattici e di ricerca**, delle **strumentazioni scientifiche** e delle grandi attrezzature per la ricerca. In questo contesto, presso diversi Dipartimenti scientifici, viene conferita particolare priorità alle attività di censimento e riesame delle attrezzature, verifica delle documentazioni, pianificazione del controllo e della manutenzione.

Su un fronte più ampio, insiste il quadro delle collaborazioni con il territorio, ove si inserisce la valorizzazione dei rapporti con enti pubblici e privati nel settore della sicurezza del lavoro. A questo titolo si confermano le opportunità derivanti dal dialogo con gli enti territoriali della provincia di Parma, che si intende rafforzare e consolidare attraverso le attività del network dei servizi di prevenzione e protezione.

A quanto premesso, si affianca, la generale volontà di perseguire gli obiettivi di qualità degli insediamenti di Ateneo, lavorando nel contesto della sicurezza infrastrutturale e conferendo particolare attenzione agli aspetti di **accessibilità, eliminazione delle barriere architettoniche e gestione inclusiva delle emergenze**. Il patrimonio edilizio dell'Ateneo, edificato in epoche differenti ed in parte costituito da sedi storiche, necessita infatti oggi di particolare attenzione e di misure progettuali specifiche a garanzia di una più ampia fruibilità. L'Ateneo prevede pertanto di conferire maggiore rilievo all'individuazione delle criticità esistenti e alla conseguente determinazione delle azioni di miglioramento, anche presidiando con più ampia efficacia i procedimenti di valutazione dei rischi ed il complesso delle attività di prevenzione previste dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e dalle norme collegate.

In relazione agli aspetti di sicurezza infrastrutturale, conformità dei luoghi di studio e lavoro e soddisfacimento dei requisiti legali per gli spazi, gli impianti e gli edifici, si inseriscono di conseguenza le azioni operative correlate all'obiettivo strategico **PPR3 – Rafforzare le dotazioni edilizie ed infrastrutturali dell'Ateneo** in cui sono previsti, oltre ad opere di estensione del patrimonio edilizio, anche interventi significativi in ambito di sicurezza (adeguamenti antincendio, miglioramenti sismici, definizione di un accordo quadro per il controllo e la manutenzione delle cappe chimiche).

2.1.11 Obiettivi di digitalizzazione

Gli obiettivi di digitalizzazione del ciclo di pianificazione 2026-2028 si pongono in continuità con il ciclo precedente, per la concomitanza di due fattori:

- vengono confermate le linee di indirizzo strategico di Ateneo: innovazione, interdisciplinarietà, inclusione ed equità, internazionalizzazione, sostenibilità e responsabilità sociale; di conseguenza, anche la strategia e gli obiettivi di transizione digitale, allineati alla strategia e agli obiettivi di Ateneo, mantengono la loro attualità;
- l'aggiornamento 2026 del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 mantiene gli stessi obiettivi e gli stessi target da raggiungere: gli aggiornamenti più significativi riguardano il consolidamento dell'IT-Wallet e le tematiche connesse all'intelligenza artificiale, già previsti nei piani di transizione digitale dell'Ateneo.

L'approccio interdisciplinare e integrato alla transizione digitale, volto all'individuazione di sinergie tra le azioni previste dalle diverse norme di riferimento (in particolare: Art.6 D.Lgs. 80/2021, D.M. 24.6.2022, Art. 14-bis D.Lgs. 82/2005, D.Lgs. 82/2021) e l'allineamento degli obiettivi di digitalizzazione alla strategia di Ateneo, permette di superare la logica dell'adempimento:

- Gli obiettivi di digitalizzazione del PIAO 2026 costituiscono un sottoinsieme degli obiettivi di transizione digitale descritti nel Piano Triennale di Transizione Digitale 2026-2028, che discendono - a loro volta - da obiettivi strategici di transizione digitale descritti nel Piano Strategico di Transizione Digitale 2025-2030:

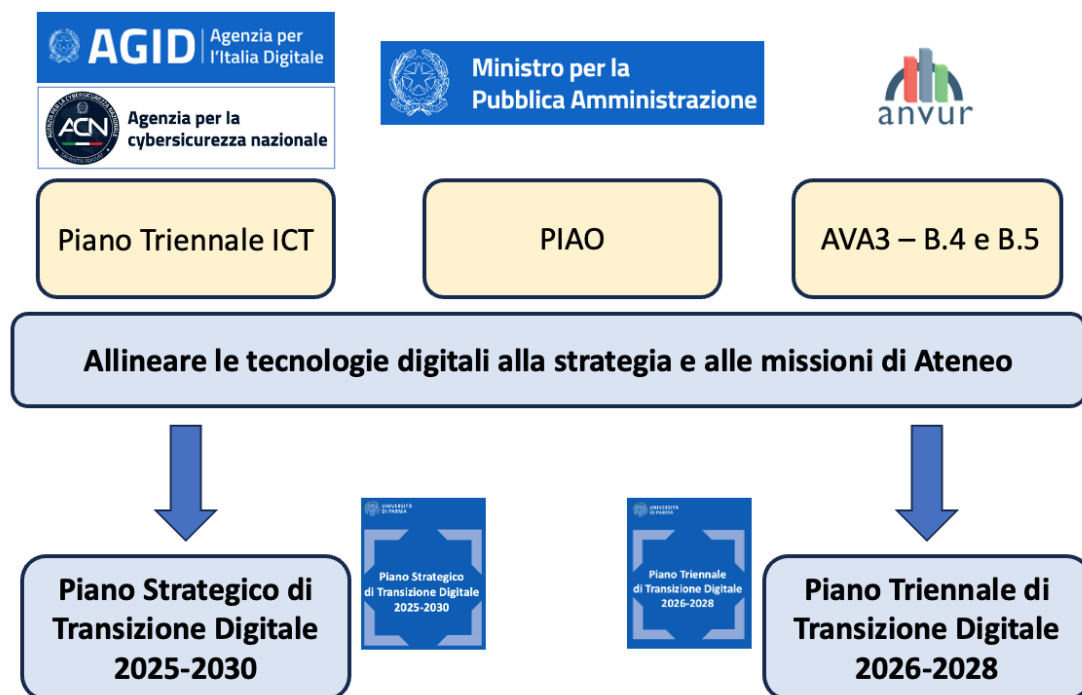


Figura 11 – La pianificazione della transizione digitale in Ateneo

- Il Piano Strategico di Transizione Digitale e il Piano Triennale di Transizione Digitale sono aggiornati e approvati contestualmente al Piano Strategico di Ateneo e al PIAO:

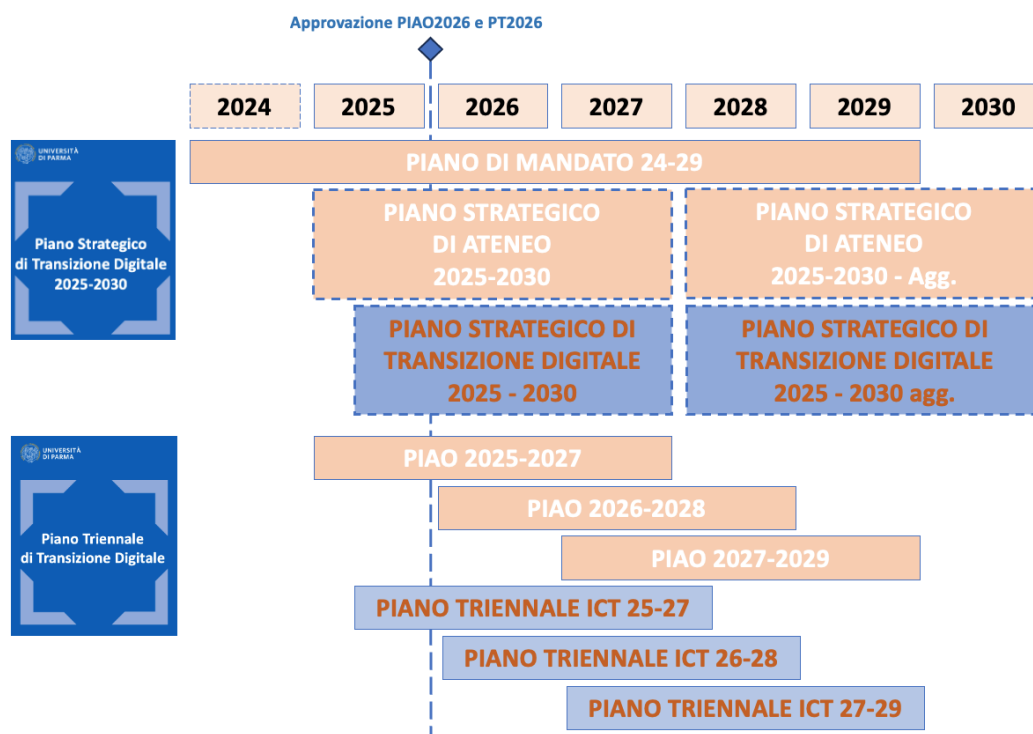


Figura 12 – Corrispondenza tra i Piani

Dal punto di vista tecnologico, la strategia digitale si basa sullo sviluppo di un'architettura integrata dei sistemi informativi, che permette di standardizzare i processi, assicurare l'interoperabilità delle applicazioni software e l'integrità dei dati, tenendo conto dello stato di salute delle risorse IT, dei rischi, degli aspetti di cybersecurity e dei vincoli normativi in materia. Tale architettura integrata si realizza attraverso:

- l'adozione di azioni e strumenti che descrivano e progettino la struttura complessiva di processi, sistemi, dati, tecnologie e strategie, per allineare le risorse IT con gli obiettivi di Ateneo e assicurando che tutte le componenti dell'organizzazione lavorino in sinergia per supportare la strategia di Ateneo;
- l'attuazione di una strategia di sourcing che tenga conto dei requisiti di digitalizzazione dell'Ateneo e dei rischi legati alle tecnologie digitali, in particolare riguardanti il debito tecnologico, la gestione del ciclo di vita delle soluzioni, la sicurezza, la disponibilità di risorse e competenze.

La strategia digitale di Ateneo si attua attraverso 5 programmi di intervento: ogni programma è associato ad uno specifico obiettivo strategico di transizione digitale ed è costituito da linee d'azione e progetti che nel loro insieme concorrono a realizzare l'obiettivo. I programmi di transizione digitale sono sintetizzati nella tabella seguente:

PROGRAMMI		OBIETTIVO STRATEGICO DI TRANSIZIONE DIGITALE
UTD	UTD@UNIPR	1. Gestire in modo efficace la transizione digitale
PRC	PRoCessi@UNIPR	2. Innovare, anche mediante la digitalizzazione, le funzionalità amministrative per rispondere efficacemente alle esigenze degli utenti
DAT	DATa@UNIPR	3. Valorizzare il patrimonio informativo di Ateneo
TRD	TRustDigitale@UNIPR	4. Assicurare fiducia e sostenibilità della transizione digitale
DWS	DigitalWorkSpaces@UNIPR	5. Assicurare la disponibilità di digital workspaces

Tabella 8 – Programmi di transizione digitale

Seppur distinti, i programmi hanno interazioni reciproche e sono allineati agli obiettivi strategici di Ateneo come da tabella seguente:

PROGRAMMI		OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO 2025 – 2030																			
		R1	R2	R3	R4	D1	D2	D3	D4	S1	S2	S3	S4	S5	S6	PPR1	PPR2	PPR3	PPR4	PPR5	PPR6
UTD	UTD@UNIPR																X				X
PRC	PRoCessi@UNIPR		X					X									X				
DAT	DATa@UNIPR	X					X							X	X		X	X	X		
TRD	TRustDigitale@UNIPR									X							X	X			
DWS	DigitalWorkSpaces@UNIPR			X		X	X	X		X					X	X	X	X			

Tabella 9 – Programmi di transizione digitale

Dai programmi suddetti discendono gli obiettivi operativi di transizione digitale, tra i quali gli obiettivi di digitalizzazione per l'anno 2026. In particolare, i processi da digitalizzare nel 2026 sono i seguenti:

(*attività avviata nel 2025)

Cod. Obiettivo PIAO	PROCESSO/PROCEDURA
PPR2_01b_2026	Monitoraggio dell'applicazione delle misure anticorruptive
DID_PPR2_01c_2025	*Servizi per utenti internazionali (studenti/esse, ricercatori, docenti, staff) – adozione di 2 applicazioni informatiche
D2_01b_2026	Immatricolazione CdS a numero programmato a livello locale (5 form)
PPR2_02_2026	Gestione della comunicazione (sistema di ticketing Area Didattica e Servizi agli Studenti)
PPR2_06_2026	Ciclo missioni del personale di Ateneo
PPR3_02f_2026	Presa in carico dell'immobile
PPR3_02b_2026	Procedure di ticketing di gestione degli edifici (Area Edilizia e Infrastrutture)
PPR1_01d_2026	Albo di Ateneo (personale pta) per segretari di commissioni concorso
PPR2_04_2026 PPR2_10_2026 PPR2_11_2026 PPR2_16_2026 PPR2_17_2026	Sottoscrizione dei contratti di insegnamento di didattica integrativa
PPR2_05_2026	Reclutamento di docenti e ricercatori
S1_02_2026	Monitoraggio delle partecipate di Ateneo
R3_01_2025	*Gestione delle attrezzature per la ricerca
R4_01c_2026	Monitorare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo IRIS AP (progetti e contratti)
PPR4_02_2026	Sistema informativo di controllo del budget
PPR4_19_2026	Progettazione e realizzazione del nuovo cruscotto direzionale

Tabella 10 – Processi da digitalizzare nel 2026

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026 - aggiornamento 2026 di AgID e il Piano di cybersicurezza nazionale di ACN prevedono le seguenti azioni per le Università nel 2026:

CAP7.PA.17 PR.AT-1	Promuovere l'accesso e l'utilizzo di attività strutturate di sensibilizzazione e formazione in ambito cybersicurezza
CAP7.PA.18 PR.AT-1	Definire e attuare piani di formazione in cybersecurity
CAP7.PA.19 PR.AT-1	Realizzare iniziative per verificare e migliorare la consapevolezza del personale in cybersicurezza
CAP7.PA.22 PR.AT-1	Partecipare ai corsi di formazione base e avanzato erogati dal CERT-AGID
CAP7.PA.05 ID.SC-2	Adottare la politica procurement ICT
CAP7.PA.06 ID.SC-2	Adottare le linee guida contratti ICT
CAP7.PA.07 ID.SC-2	Eseguire audit su fornitori ICT
CAP7.PA.10 DE.CM-1	Realizzare o acquisire gli strumenti atti alla messa in sicurezza di beni/servizi in cybersecurity
CAP7.PA.09	Censimento dati e servizi
CAP7.PA.01 ID.AM-6	Definizione di un modello unitario, assicurando un coordinamento centralizzato a livello di Ateneo, di governance della cybersicurezza
CAP7.PA.02 ID.AM-6	Adozione del modello di governance della cybersicurezza
CAP7.PA.03 ID.AM-6	Nomina del Responsabile della cybersicurezza e delle strutture organizzative di supporto
CAP7.PA.04 ID.GV-1	Formalizzare le policy, i processi e le procedure inerenti alla gestione della cybersicurezza
CAP7.PA.20 RS.AN-5	Dotarsi degli strumenti idonei all'acquisizione degli IoC ed accreditarsi al CERT-AGID
CAP7.PA.08	Definire e formalizzare il processo di cyber risk management e security by design
CAP7.PA.10	Realizzare o acquisire gli strumenti per la sicurezza dell'integrità, confidenzialità e disponibilità dei servizi e dei dati
CAP7.PA.11 ID.SC-2	Integrare le attività di monitoraggio del rischio cyber, come definito dal relativo Piano, nelle normali attività di progettazione, analisi, conduzione e dismissione di applicativi e sistemi informativi
ID.AM-1	Censimento sistemi fisici
ID.AM-2	Censimento piattaforme e applicazioni software
ID.AM-3	Flussi dati e comunicazioni sono identificati.
ID.GV-1	Individuazione del FNCS
ID.GV-1	Adozione delle linee guida "Tassonomia Cyber ACN"
DE.CM-1	Gestione di sistemi di analisi preventiva vulnerabilità
ID.GV-4 ID.RA-6	Redazione di un piano per la gestione del rischio IT
RS.RP-1	Definizione di un piano di risposta (response plan)
PR.IP-9	Definizione di piani BC/DR
PR.PT-4	Revisione policy networking
DE.CM-4	Verifica della completa copertura del servizio EDR
PR.MA-1	Applicazione delle Security Baseline fornite dai produttori
PR.MA-1	Aggiornamento continuo dei sistemi operativi (server e client) al mese corrente
PR.AC-3	Attivazione dell'autenticazione MFA
PR.AC-4	Implementazione di un processo per verificare la presenza di account di amministrazione o di servizio inattivi
	Implementazione di un processo di dismissione dei sistemi operativi obsoleti
PR.AC-4	Gestione degli account amministrativi
PR.AC-4	Implementazione del principio di privilegio minimo per le credenziali amministrative

PR.PT-4	Rimozione dei protocolli obsoleti
PR.PT-4	Restrizione della navigazione internet per la componente server (whitelist)
DE.CM-1 RS.AN-5	Centralizzazione della gestione dei log di sicurezza e sviluppo di soluzioni AI con analisi predittiva delle minacce
RS.AN-5	Definizione di processi per ricevere, analizzare e rispondere a informazioni inerenti vulnerabilità
PR.DS-1	Gestione dei dispositivi mobili
PR.IO-12	Sviluppo e implementazione di un piano di gestione delle vulnerabilità
PR.IP-4	Impostazione, gestione e verifica dei backup
PR.DS-1	Implementazione un criterio di blocco per server, desktop, portatili e dispositivi mobili Windows in caso di furto o compromissione
PR.DS-1	Abilitazione delle funzioni di crittografia hardware integrate nei dispositivi (es.: TPM)
PR.DS-1	Gestione dei dispositivi di archiviazione rimovibili
ID.AM-2	Creazione e comunicazione di un elenco di software aziendali approvati (librerie incluse) con interdizione agli utenti di installare software in autonomia
ID.AM-2	Implementare un processo di giustificazione aziendale dell'uso di software non supportato/non desiderato
PR.AC-4 PR.AC-1	Rimuovere i privilegi amministrativi (o comunque elevati) agli account utente

Tabella 11 – Azioni 2026 previste nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024 – 2026

2.1.12 L'Assicurazione della Qualità in Ateneo

In materia di **assicurazione della qualità** il PIAO fa riferimento, in particolare, ai seguenti documenti:

D.Lgs. del 27 gennaio 2012 n. 19, recante “Valorizzazione dell'efficienza delle Università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240”;

D.L. del 16 luglio 2020 n. 76, convertito dalla Legge n. 120 dell'11 settembre 2020, che all'art. 19, comma 2, ha integrato l'art. 8 del Decreto Legislativo n. 19 del 27 gennaio 2012 sopra citato; Gli “Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (ESG)”, approvati a Yerevan (Armenia) nel maggio 2015, dalla Conferenza Ministeriale dei Paesi membri dello Spazio europeo dell'istruzione superiore.

Considerata la centralità della qualità nel sistema dell'Università di Parma, lo Statuto di Ateneo contempla il **Presidio della Qualità** (PQA) quale Organismo di Ateneo e, all'art. 16, ne prevede e disciplina le funzioni e la composizione. Il PQA interloquisce costantemente con le strutture per la didattica e per la ricerca e terza missione, sia a livello di Ateneo che a livello di Dipartimento, attraverso i Presidî della Qualità di Dipartimento (PQD), consentendo un idoneo flusso informativo e aumentando la consapevolezza degli interlocutori di Ateneo.

L'Ateneo di Parma ha adottato, già da tempo, un modello di assicurazione della qualità coerente con il sistema AVA, progressivamente adeguato, per rispondere agli aggiornamenti introdotti dal MUR e dall'ANVUR, al fine di assicurare che le politiche e gli obiettivi della qualità, regolarmente rivisti e aggiornati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, siano soddisfatti. Il modello del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) ha trovato la sua definizione nel documento **Architettura del sistema di Assicurazione Qualità di Ateneo**.

Il PQA si impegnerà, nel triennio 2025 – 2027, a monitorare il Sistema di Gestione della Assicurazione della Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione, continuando a favorire un processo condiviso all'interno delle strutture di Ateneo, basandosi non solo sull'analisi documentale e restituzione dei documenti predisposti dalle strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità, ma anche attraverso incontri di restituzione e l'organizzazione, ormai consolidata, di riunioni periodiche con gli attori dell'Assicurazione della Qualità: Presidi della Qualità dipartimentali, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Gruppi del Riesame, il Consiglio degli Studenti, il Consiglio del Personale Tecnico- Amministrativo e le rappresentanze studentesche nei Consigli di Dipartimento e nei Consigli di Corso di Studio. Da evidenziare inoltre, in tale contesto, come l'Università di Parma sarà sottoposta, nel corso del primo semestre 2026, alla visita di accreditamento periodico secondo il Modello AVA3, nella quale l'Ateneo auspica di confermare l'ottimo risultato conseguito nel 2019. A tale scopo ha già da tempo iniziato ad aggiornare la documentazione già presente e a produrre nuove Linee Guida (quali ad esempio quelle relative ai Dottorati di Ricerca, che con AVA2 non erano oggetto di valutazione da parte di ANVUR).

Il PQA, facendo propria la strategia sull'Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, presente all'interno del Piano Strategico 2025 – 2030, ha declinato i propri obiettivi di AQ, nell'ambito della formazione, della ricerca e della terza missione/impatto sociale, ai quali i Dipartimenti faranno discendere i propri obiettivi di AQ. In particolare, l'Ateneo per il 2026 ha previsto azioni in tutti gli Obiettivi Strategici, ai quali parteciperanno non solo tutti gli attori coinvolti nel sistema di AQ, ma anche Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri dell'Ateneo.

Di seguito sono riportate le azioni previste, complete di dettaglio su responsabilità, modalità, tempistiche e indicatori. Più precisamente, alla luce dell'Obiettivo Strategico PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo, presente nel Piano Strategico 2025 – 2030, il PQA ha individuato 4 obiettivi strategici, elencati nell'**Allegato 1 – Obiettivi di Assicurazione della Qualità di Ateneo**, documento approvato dal Presidio di Qualità di Ateneo:

- Obiettivo Operativo nr. 01 – Monitoraggio e supporto alle operazioni funzionali all'accREDITamento
- Obiettivo Operativo nr. 02 – Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità
- Obiettivo Operativo nr. 03 – Formazione continua sul Sistema AQ - AVA3
- Obiettivo Operativo nr. 04 – Monitoraggio e aggiornamento delle pagine AQ dei siti web

Le modalità di realizzazione degli obiettivi del PQA si espliciteranno in attività che saranno definite dal PQA nel 2026 in un documento dedicato "Attività del Presidio della Qualità di Ateneo per il consolidamento e monitoraggio del sistema di AQ, anno 2026".

2.1.13 La misurazione del Valore Pubblico

Per la misurazione del valore pubblico, l'Ateneo si avvale degli indicatori strategici del Piano Strategico 2025-2030 (v. tabella sotto riportata) associati agli obiettivi strategici che creano valore pubblico, raggiunti attraverso l'operatività dell'Ateneo. La misurazione degli indicatori strategici, opportunamente pesati, come esplicitato nell'**Allegato 2 – Distribuzione effort tra dirigenti per ciascun obiettivo strategico**, contribuisce alla definizione della componente strategica della performance del Direttore Generale e dei dirigenti.

Indicatori	Valore iniziale	Fonte	Target	Anno di riferimento target
IR11 – Numero di progetti internazionali finanziati per anno	18	U-gov PJ	≥ 21	a.s. 2026
IR12 – Numero di proposte progettuali inviate ad enti di finanziamento internazionali per anno	122	IRIS AP e dati forniti dall'area Ricerca	≥ 135	a.s. 2026
IR21 – Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero	0,126	Anagrafe Nazionale Studenti – Post Laurea	+10% anno prec.	a.s. 2026
IR22 – Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo;	0,267	Anagrafe Nazionale Studenti	$\geq 35\%$	a.a. 2026/2027
IR31 – Numero di progetti di ricerca competitivi presentati a livello di Ateneo su bandi nazionali in rapporto alla numerosità degli addetti	0,085	IRIS AP e dati forniti dall'area Ricerca e PROPER (Dalia/docenti)	$\geq$ media triennio prec.	a.s. 2026
IR32 – Numero di pubblicazioni scientifiche derivate da progetti PNRR	153	Scopus edita da Elsevier	+20% anno prec.	a.s. 2026
IR41 – Percentuale delle pubblicazioni su riviste del primo quartile (aree bibliometriche)	69,3	Scival	+5% anno prec.	a.s. 2026
IR42 – Numero di prodotti della ricerca in rapporto al numero di addetti (aree non bibliometriche)	3,18	IRIS	+5% anno prec.	a.s. 2026
ID11 – Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")	0,014	Anagrafe Nazionale Studenti	$\geq 0,014$	iscritti a.a. 2025/2026 e CFU a.s. 2026
ID12 – Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico;	0,098	Banca dati SUA – CdS	$\geq 0,11$	a.a. 2026/2027
ID21 – Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	0,4925	Anagrafe Nazionale Studenti	$\geq 0,50$	iscritti al II anno a.a. 26/27 a.s. 2026
ID22 – Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza nelle università non telematiche;	0,06	UGOV didattica / ANS	$\geq 0,06$	a.a. 2026/2027

Indicatori	Valore iniziale	Fonte	Target	Anno di riferimento target
ID31 – Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio	0,906	ALMALAUREA	$\geq 0,90$	indagine AlmaLaurea con presentazione risultati in primavera 2026, denominata "Profilo dei laureati 2025", riferita all'a.s. 2025 come anno di conseguimento della laurea
ID32 – Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	0,695	ALMALAUREA	$\geq 0,70$	Indagine AlmaLaurea denominata "Condizione occupazionale laureati", condotta nel 2025, con presentazione risultati in primavera 2026, riferita all'a.s. 2024 come anno di conseguimento della laurea
ID33 – Tasso di regolarità del percorso di studio per studentesse e studenti di nazionalità estera	0,224	Sistema Esse3	$\geq 0,25$	a.a. 2025/2026
ID41 – Indicatore di soddisfazione dei servizi forniti	5,05	Relazione Customer Satisfaction	5,25	a.s. 2026

Indicatori	Valore iniziale	Fonte	Target	Anno di riferimento target
IS11 – Numero di attività di public engagement rispetto ai docenti di ruolo dell’Ateneo	1,23	IRIS RM	1,28	Attività svolte nell’anno solare 2026 rispetto al numero docenti al 31/12/2026
IS12 – Numero complessivo di giudizi positivi ottenuti dai visitatori rispetto al numero di giudizi espressi	0,9835	IRIS RM	0,98	a.s. 2026
IS21 – percentuale di energia elettrica autoprodotta da fonte rinnovabile rispetto a quella totale consumata	5,01%	Database di Ateneo e fornitore di energia elettrica	5,80%	a.s. 2026
IS22 – numero di interventi implementati per la riduzione del consumo di acqua potabile mediante recupero ed utilizzo	0	Database di Ateneo	2	a.s. 2026
IS23 – Quantità di rifiuti plastici prodotti annualmente	59504	fornitore di smaltimento rifiuti	41.652	a.s. 2026
IS31 – Numero di accordi nell’ambito della giustizia sociale	2	Database locale	3	a.s. 2026
IS32 – Rapporto tra la quota di laureate e laureati con DSA e la quota di studentesse e studenti con DSA.	0,387	Data Warehouse di Ateneo	$\geq 0,42$	a.a. 2025/2026
IS41 – Numero di scuole di specializzazione accreditate dal Ministero dell'Università e della Ricerca	32	MUR	≥ 32	a.s. 2026
IS42 – Numero di prodotti della ricerca clinica e pre-clinica derivati dalla collaborazione tra docenti e personale sanitario.	188	Scopus da Elsevier	+2% anno prec.	a.s. 2026
IS51 – % di Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell’Ateneo	0,62%	Database di Ateneo e PROPER (Dalia/docenti)	1,18%	a.s. 2026
IS52 – % di Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell’Ateneo	0,20%	Database di Ateneo e Proper (Dalia/docenti)	0,39%	a.s. 2026
IS53 – Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell’Ateneo	16055,21	Bilancio di Ateneo e PROPER (Dalia/docenti)	incremento del 5% rispetto alla media mobile del triennio prec.	a.s. 2026

Indicatori	Valore iniziale	Fonte	Target	Anno di riferimento target
IS61 – numero di follower sul profilo Facebook dell'Ateneo	59778,5	Meta Business Suite	62.803	a.s. 2026
IS62 – numero di follower sul profilo Instagram dell'Ateneo	33842	Meta Business Suite	35.905	a.s. 2026
IS63 – copertura dei contenuti sul profilo Instagram dell'Ateneo	3.000.000,00	Meta Business Suite	4.000.000	a.s. 2026
IS64 – numero di accessi sulla homepage del portale web di Ateneo	2.334.933,00	Web Analytics Italia (WAI) di Agid	2.477.130	a.s. 2026
IPPR11 – Incremento del Fondo Comune di Ateneo	512.718,49	Bilancio di Ateneo	+5% anno prec.	a.s. 2026
IPPR13 – Questionario sul benessere organizzativo	Non presente	Sistema di Ateneo di gestione delle customer satisfaction	> 60% risposte positive	a.s. 2026
IPPR21 – Numero di processi amministrativi riprogettati e digitalizzati ogni anno	ND	Questionario interno	20/anno	a.s. 2026
IPPR22 – Risultati complessivi dell'indagine di gradimento dei destinatari dei servizi digitalizzati	ND	Questionario interno	>75% soddisfatti	a.s. 2026
IPPR31 – Spazi (Mq) disponibili per attività didattiche in rapporto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,95	Banca Dati edilizia e Anagrafe Nazionale degli Studenti	>= 1,97	a.s. 2026
IPPR32 – Spazi (Mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	56,59	Banca Dati edilizia e Proper (Dalia/docenti)	> 58	a.s. 2026
IPPR33 – Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	0,024	Numeratore: Rilevazione dell'ufficio di statistica effettuata presso gli Enti regionali per il DSU o presso gli Atenei, ove previsto da apposita legge regionale. Denominatore: ANS e ANS-PL	> 0,03	a.s. 2026
IPPR41 – Valore e andamento degli indicatori ministeriali (Spese di personale)	69,39	Bilancio di Ateneo	70< x <77	a.s. 2026
IPPR42 – Valore e andamento degli indicatori ministeriali (Indebitamento)	0,465	Bilancio di Ateneo	<= 0,50	a.s. 2026

Indicatori	Valore iniziale	Fonte	Target	Anno di riferimento target
IPPR43 – Valore e andamento degli indicatori ministeriali (Sostenibilità economico finanziaria)	1,175	Bilancio di Ateneo	$\geq 1,20$	a.s. 2026
IPPR44 – Grado di efficacia delle azioni di miglioramento del Sistema AQ implementate annualmente dal Presidio di Assicurazione della Qualità	2	relazione NdV	≥ 2	a.s. 2026
IPPR45 – Risultato atteso dalla visita di accreditamento periodico	0	ANVUR	$B \leq x \leq A$	a.s. 2026
IPPR51 – Percentuale dei Professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo, sul totale dei professori reclutati	11,90%	cruscotto PRO3 - Banca dati PROPER (Dalia/Docenti)	$\geq 15\%$	a.s. 2026
IPPR61 – Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli) del personale Docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di assessment, didattica a distanza)	0,171	Database di Ateneo e Proper (Dalia/docenti)	> 2	a.s. 2026
IPPR62 – Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate al numero dei dipendenti) del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a qualità, controllo di gestione, organizzazione per processi, competenze trasversali.	9,81	Database di Ateneo e Proper (Dalia/docenti)	≥ 24	a.s. 2026

Tabella 12 – Indicatori per misurare il valore pubblico

2.2 PERFORMANCE

Il ciclo della Performance, seguendo il ciclo di Deming, i cui contenuti sono strumentali alla realizzazione delle strategie di Ateneo e dei Dipartimenti, inizia con la definizione e assegnazione degli obiettivi operativi, che recepiscono che saranno monitorati e valutati osservando le regole esposte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026.



Figura 13 – Il Ciclo della Performance

QUADRO NORMATIVO E METODOLOGICO

La programmazione di Ateneo si appoggia sull'ascolto del personale docente, tecnico-amministrativo e degli stakeholders (Ascoltare è, infatti, una delle parole chiave del PSA 2025 – 2030), anche attraverso il **sistema customer di Ateneo**.

In materia di **Performance** si fa riferimento, in particolare, ai seguenti documenti:

- D.lgs. n. 150 del 27/10/2009 e s.m.i – ed in particolare il Capo II rubricato “Il Ciclo di gestione della performance;
- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali (ANVUR, delibera n. 103 del 20 luglio 2015), integrate dalla “Nota di indirizzo per la gestione del Ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20 dicembre 2017;
- “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”, approvate dal Consiglio direttivo di ANVUR il 23 gennaio 2019;
- D.M. n. 289 del 25 marzo 2021 recante “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati” registrato alla Corte dei conti con n. 947 del 08/04/2021;

- sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2025;
- linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (Linee guida n. 5/2019) - Dipartimento della Funzione Pubblica;
- linee guida n. 4/2019 in materia di Valutazione partecipativa - del Dipartimento della funzione pubblica;
- circolare n. 2 del 30 dicembre 2019 sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle pubbliche amministrazioni - Ministro per la Pubblica Amministrazione.
- D.L. n. 13 del 24 febbraio 2023 "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni" e Circolare della Ragioneria Generale dello Stato del 3 gennaio 2024 n. 1 contenente le prime indicazioni operative;
- direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale";
- nota del Ministro per la Pubblica Amministrazione Prot. 430 del 24 gennaio 2024 "Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale".

Il ciclo di gestione della performance, di cui al D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii, è condotto dall'Ateneo anche in osservanza dei suggerimenti e raccomandazioni pronunciati dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo nella sua funzione di [Organismo Indipendente di Valutazione](#) (OIV), espressi nei propri documenti:

- [Documento di validazione della Relazione sulla Performance - Anno 2024](#) del 26 giugno 2025;
- [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni- anno 2025](#), approvata il 24 luglio 2025;
- [Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna](#) (D.lgs. n. 19/2012, art. 12 e art. 14), approvata il 24 ottobre 2025, con particolare riferimento alla seconda sezione: [Valutazione della Performance](#) del 24 luglio 2025;
- Parere sul [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ai sensi dell'art.7, comma 1 del D.lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017, del 13 dicembre 2024](#) e Parere del NdV sull'aggiornamento del sistema del 19 dicembre 2025.

2.2.1 Panoramica sugli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi dell'azione amministrativa, definiti nel PIAO con i rispettivi indicatori e target, acquisiscono per declinazione i [goals dell'Agenda 2030 dell'ONU](#) degli obiettivi strategici di riferimento, dando in tal modo evidenza del [Valore Pubblico](#) a cui sono finalizzati (sottosezione 2.1 – Valore pubblico).

Per raggiungere risultati prestazionali attesi in un'organizzazione complessa quale l'Ateneo di Parma, il sistema di assegnazione degli obiettivi rappresenta e guida le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato, in linea con le strategie di Ateneo.

Ad ogni Struttura (Area dirigenziale, Unità Organizzativa, ambiti tecnici, Centri, segreterie e staff) sono assegnati obiettivi operativi dell'azione amministrativa che discendono dal PSA e in particolare, come evidenziato anche dalla loro codifica, dagli obiettivi delle quattro missioni di Ateneo: Ricerca (**R**), Didattica e servizi a studentesse e studenti (**D**), Società (**S**) e Persone, Patrimonio e Risorse (**PPR**). Per le strutture dipartimentali gli obiettivi operativi possono essere [associati a più obiettivi strategici](#), appartenenti sia al Piano strategico di Ateneo che ai singoli obiettivi appartenenti ai piani strategici dipartimentali.

Prendendo avvio dagli obiettivi strategici si definiscono gli obiettivi operativi che sono rappresentati nei seguenti allegati:

- **Allegato 3 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2026;**
- **Allegato 3 bis – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2026;**
- **Allegato 3 ter – Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.**

L'**Allegato 3 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2026** espone le informazioni chiave per la programmazione degli obiettivi operativi, i cui esiti dovranno essere rendicontati nella Relazione sulla performance ex articolo 10, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150/2009, parte integrante della Relazione Unica di Ateneo. L'allegato 3 include anche ulteriori informazioni di dettaglio: categoria, dimensione, stakeholder, struttura di riferimento e l'eventuale budget assegnato per la realizzazione dell'obiettivo. È inoltre presente, tra le informazioni di corredo, l'analisi dei rischi, realizzando l'integrazione con il ciclo del *corruption risk management* di cui al paragrafo 2.4 del SMVP 2026.

L'obiettivo operativo è descritto in modo esaustivo ed è riconducibile, attraverso la parte iniziale della codifica, all'**obiettivo strategico** da cui discende. Il codice specifica, inoltre, l'annualità di riferimento dell'obiettivo.

Per ogni obiettivo strategico, coerentemente con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2026, troviamo, nell'ordine, le seguenti tipologie di obiettivi operativi:

- ❖ **obiettivo di Area:** Obiettivo operativo assegnato all'Area dirigenziale. Riportato con colore verde di sfondo;
- ❖ **obiettivo di struttura collegato a Obiettivo di Area:** obiettivo operativo assegnato alla struttura (U.O., Ambito tecnico, Staff) che discende da Obiettivo di Area. Riportato con colore bianco di sfondo;
- ❖ **obiettivo di struttura non collegato a Obiettivo di Area:** obiettivo operativo assegnato alla struttura (U.O., Ambito tecnico, Staff) che non ha legami con obiettivi operativi di Area. Riportato con colore rosa di sfondo.

Per ogni obiettivo, oltre al codice alfanumerico e al titolo (denominazione sintetica dell'obiettivo operativo) sono riportate le seguenti informazioni:

- **descrizione obiettivo:** aggiunge informazioni al titolo sintetico come, ad esempio, la finalità o i risultati che si intendono raggiungere;
- **analisi dei rischi:** definisce i vincoli e i rischi, anche potenziali, che potrebbero compromettere la realizzazione dell'obiettivo o che sono comunque da analizzare e considerare per il buon esito dell'obiettivo. Vengono nello specifico identificati i seguenti rischi:
 - Rischi corruttivi e di trasparenza;
 - Rischi informatici;
 - Rischio privacy;
 - Rischi economico-finanziari;
 - Rischio sicurezza;
 - Rischi derivanti dal mancato/tardivo raggiungimento di obiettivi collegati e funzionali;
 - Rischi connessi al mancato adempimento di strutture interne o esterne all'Ateneo;
 - Nessun rischio o vincolo potenziale prevedibile;
- è associato un **budget** di spesa, qualora l'obiettivo necessiti di risorse economiche per la sua realizzazione;
- **stakeholder** interni o esterni all'amministrazione così come definiti dal SMVP 2026 e dal PSA 2025 – 2030, rappresentano i soggetti destinatari/beneficiari dei risultati di performance organizzativa;
- è identificata la **dimensione**, oggetto di programmazione dell'obiettivo, che si declina in:
 - Accessibilità e salute infrastrutturale;
 - Semplificazione, efficienza, efficacia, economicità, digitalizzazione, anticorruzione e trasparenza;
 - Valorizzazione delle risorse umane e welfare;

- Pari opportunità ed equilibrio di genere;
- Sviluppo sostenibile;
- Valore pubblico (Didattica-Ricerca-TM-Internazionalizzazione-AQ);
- **responsabile dell'obiettivo operativo**: per gli obiettivi d'Area il responsabile è identificato con il Dirigente dell'Area. Per gli obiettivi di struttura di norma il responsabile è identificato nel Responsabile UO;
- **data fine**: data entro cui l'obiettivo deve essere raggiunto, di carattere annuale o pluriennale nell'ambito del triennio 2026 – 2028, coerentemente con gli obiettivi strategici di riferimento che afferiscono al PSA 2025 – 2030;
- sono presenti gli **indicatori (KPI/attività)**, anche con riferimento alla programmazione ministeriale, quando definiti in conformità e rispondenza alla stessa, la **Fonte** dei dati per la totale trasparenza della misurazione e il **peso** percentuale rispetto ad altri KPI/attività;
- **target**: definito sulla base del **valore iniziale** esposto;
- **struttura organizzativa apicale**: struttura organizzativa di vertice: Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti e Centri. I responsabili delle strutture apicali definiscono gli obiettivi operativi;
- **struttura**: struttura organizzativa di carattere non apicale (Unità Organizzative, staff d'Area, Segreteria Generale/Tecnica di Staff, Ambito amministrativo/ Ambito tecnico/Servizio di Centro) a cui è assegnato l'obiettivo di struttura;
- la descrizione dell'obiettivo è completa della **categoria** in cui l'obiettivo operativo si inserisce: miglioramento, innovazione e consolidamento;
 - Gli obiettivi operativi di **miglioramento** sono obiettivi finalizzati al miglioramento dei servizi offerti e all'efficientamento di processi e procedure;
 - gli obiettivi operativi di **innovazione** sono obiettivi finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi, che mirano a realizzare qualcosa di nuovo e di particolare rilievo a livello di Ateneo;
 - gli **obiettivi operativi di consolidamento** sono diretti a consolidare il livello qualitativo raggiunto in termini di servizi, processi e procedure. Tale categoria comprende anche gli obiettivi di funzionamento, in quanto consentono il buon funzionamento delle attività e delle azioni del ciclo vitale dell'amministrazione.

CATEGORIA	N. OBIETTIVI OPERATIVI D'AREA	N. OBIETTIVI OPERATIVI DI STRUTTURA (COLLEGATI AGLI OBIETTIVI D'AREA)	N. OBIETTIVI OPERATIVI DI STRUTTURA (NON COLLEGATI AGLI OBIETTIVI D'AREA)	TOTALI
CONSOLIDAMENTO	1	5	5	11
FUNZIONAMENTO	1	2	6	9
INNOVAZIONE	-	11	12	23
MIGLIORAMENTO	9	29	57	95
Totale obiettivi	11	47	80	138

Tabella 13 – Numeri degli obiettivi operativi per categoria

Nell'**Allegato 3 bis – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2026** è esposto per ciascuna struttura organizzativa l'elenco degli obiettivi operativi assegnati con il relativo peso. Relativamente al **Peso percentuale**, il responsabile apicale definisce quanto pesa l'obiettivo sul totale degli obiettivi assegnati alla struttura (la somma dei pesi deve essere 100%). È data, inoltre, evidenza dell'**ampiezza della struttura organizzativa** mediante l'esposizione del **FTE** (*Full Time Equivalent*).

Nell'**Allegato 3 ter - Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026** gli obiettivi sono classificazioni per dimensione oggetto di programmazione. Le dimensioni identificano “*focus*” ritenuti dal legislatore e/o dall’Ateneo di particolare rilevanza strategica. Gli obiettivi possono essere ricondotti a più dimensioni, pertanto, uno stesso obiettivo potrà avere più occorrenze.

In tale allegato sono riportati anche degli approfondimenti relativi alle azioni che saranno svolte nell’ambito degli obiettivi operativi collegati alle dimensioni.

TIPOLOGIE DI INDICATORI

Le tipologie di indicatori utilizzati per la misurazione degli obiettivi sono illustrate nel SMVP 2026 § 3.2.1. *Caratteristiche degli obiettivi operativi*, a cui si rinvia per approfondimenti. Gli obiettivi operativi 2026 sono misurati attraverso lo svolgimento di attività entro determinate tempistiche o attraverso indicatori numerici prevalentemente di efficacia, come da tabella sotto riportata.

Tipologia Indicatore/Attività	Numero
Attività	119
Si/no (realizzazione o meno dell’obiettivo)	73
Tempistica/scadenza	46
Indicatore	111
Efficacia	30
Efficienza	36
Si/no (realizzazione o meno dell’obiettivo)	13
Stato delle risorse	7
Tempistica/scadenza	10
Totale complessivo	231

Tabella 14 – Classificazione indicatori degli obiettivi operativi

GLI OBIETTIVI DI DIMENSIONE “ACCESSIBILITÀ E SALUTE INFRASTRUTTURALE”

Nel triennio 2026–2028 l’Ateneo pone al centro della propria programmazione il binomio **accessibilità e salute infrastrutturale**, con l’obiettivo di garantire ambienti universitari sicuri, inclusivi, sostenibili e funzionali alle esigenze di studentesse e studenti, personale e comunità accademica. La strategia si fonda sull’integrazione di interventi edilizi, tecnologici e organizzativi, orientati alla riqualificazione del patrimonio, alla prevenzione dei rischi e al miglioramento continuo della fruibilità degli spazi e dei servizi.

Tale dimensione è riconducibile, in linea generale, ai seguenti obiettivi strategici:

- **PPR3** – Rafforzare le dotazioni edilizie ed infrastrutturali dell’Ateneo;
- **PPR1** – Migliorare il benessere organizzativo e il senso di appartenenza del personale (per i soli obiettivi connessi all’azione “Diffondere la cultura della sicurezza e prevenzione, nonché della gestione partecipata delle stesse);
- **PPR4** – Migliorare e sistematizzare l’attività di pianificazione, programmazione e controllo (relativamente agli obiettivi dei Dipartimenti collegati al monitoraggio e controllo della sicurezza di laboratori e strutture).

Con la definizione di “Accessibilità e salute infrastrutturale” si intende classificare le azioni che l’Ateneo mette in campo, in ambito di performance organizzativa, relativamente all’accessibilità, fisica e digitale, anche da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, in termini quindi di abbattimento delle barriere architettoniche, ma anche nell’accezione più ampia di pubblica amministrazione

che comunica con l'esterno e di accessibilità digitale (v. anche obiettivi di digitalizzazione). Per salute infrastrutturale intendiamo la salute degli edifici - con particolare riguardo alla sicurezza degli ambienti di lavoro e di studio anche in termini di sicurezza nei confronti del rischio sismico, antincendio e altri rischi alle cose e persone e la salute delle infrastrutture informatiche (sicurezza informatica).

Il triennio 2026–2028 rappresenta una fase decisiva per il consolidamento di un **Ateneo accessibile, sicuro e sostenibile**, capace di integrare infrastrutture fisiche e soluzioni digitali in un modello unico di gestione intelligente e responsabile. Attraverso il potenziamento delle infrastrutture, la digitalizzazione dei processi e la promozione della salute e della sicurezza, l'Università mira a creare un ambiente accogliente e funzionale, in cui ogni persona possa operare, apprendere e crescere in condizioni di piena accessibilità e benessere infrastrutturale.

Gli obiettivi operativi di accessibilità e salute infrastrutturale coinvolgono prevalentemente l'Area Edilizia e Infrastrutture, L'Ufficio di coordinamento dell'Efficientamento energetico, la U.O. Sicurezza e Prevenzione sul lavoro, il Centro Accoglienza e Inclusione e il Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro, alcuni Dipartimenti.

Per approfondimenti sugli obiettivi operativi correlati alla dimensione "accessibilità e salute infrastrutturale" si rimanda all'Allegato 3 ter - Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.

GLI OBIETTIVI DI DIMENSIONE "SEMPLIFICAZIONE, EFFICIENZA, EFFICACIA, ECONOMICITÀ, DIGITALIZZAZIONE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA"

Nel triennio 2026–2028 l'Ateneo proseguirà un percorso organico di modernizzazione amministrativa e gestionale, orientato al miglioramento continuo dei servizi, alla semplificazione dei processi e alla diffusione di una cultura organizzativa improntata alla trasparenza, all'innovazione digitale e alla responsabilità pubblica. Le linee di intervento si muovono in coerenza con le priorità strategiche nazionali e locali. In particolare, tale dimensione caratterizza gli **obiettivi operativi di digitalizzazione** che discendono dall'obiettivo strategico del PSA 2025 – 2030 **PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti** e all'obiettivo strategico di transizione digitale "2. Innovare, anche mediante la digitalizzazione, le funzionalità amministrative per rispondere efficacemente alle esigenze degli utenti" (§2.1.5 La transizione digitale), collegato al programma PRoCessi@UNIPR (PRC). I **processi da digitalizzare** per il 2026 sono esplicitati nella **tabella 15**: Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi".

Le tematiche relative alla semplificazione, all'efficienza, all'efficacia, all'economicità, alla digitalizzazione e all'anticorruzione e trasparenza sono state aggregate in un'unica dimensione in quanto strumentali al miglioramento della qualità dei servizi e alla buona amministrazione. Tali tematiche sono spesso interdipendenti (in rapporto mezzo – fine) o contemporaneamente presenti in un medesimo obiettivo: semplificare un processo, potrebbe richiedere la digitalizzazione di alcune procedure, migliorando l'efficienza e l'economicità del processo stesso e portando a una maggior soddisfazione dell'utenza.

Il triennio 2026 – 2028 rappresenta, dunque, una fase di consolidamento, in continuità con l'anno 2025, del percorso di trasformazione amministrativa dell'Ateneo, fondato sui principi di semplificazione, efficienza, efficacia, economicità, digitalizzazione, anticorruzione e trasparenza. L'approccio programmatico integrato consentirà di **migliorare la qualità complessiva dei servizi**, promuovere la cultura della responsabilità pubblica e **rafforzare la fiducia degli stakeholder interni ed esterni**.

Per approfondimenti sugli obiettivi operativi correlati alla dimensione "semplificazione, efficienza, efficacia, economicità, digitalizzazione, anticorruzione e trasparenza", si rimanda all'Allegato 3 ter - Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.

GLI OBIETTIVI DI DIMENSIONE “VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E WELFARE”

Gli obiettivi operativi relativi a tale dimensione si riconducono facilmente alla sezione 3 – Organizzazione e capitale umano di questo stesso documento, ma anche all’obiettivo strategico del Piano strategico 2025 – 2030 **PPR1 – Migliorare il benessere organizzativo e il senso di appartenenza del personale**, in cui la strategia focalizza l’attenzione sulle risorse umane, soprattutto con riferimento alla salute professionale, sia in termini di valorizzazione delle stesse, sia di promozione della diffusione e miglioramento della cultura della valutazione, includendo anche azioni utili a favorire l’equilibrio di genere e le pari opportunità. Nell’ambito della valorizzazione del personale rientra a pieno titolo l’opportunità offerta dal Piano formativo operativo (v. Allegato 4), con lo scopo principale di accrescere costantemente le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative ordinarie, ma anche per contribuire alla costante sfida che un Ateneo generalista, come l’Università di Parma, deve affrontare nel contesto territoriale, nazionale e internazionale. Con il supporto di PTA competente, formato e tutelato, l’Ateneo è in grado di agire per il mantenimento delle attività collegate al funzionamento dell’ordinaria amministrazione e allo stesso tempo è in grado di affrontare le opportunità offerte dal PNRR. La progettualità del PNRR nei prossimi anni farà da volano allo sviluppo della ricerca, didattica e terza missione, grazie alla presenza in Ateneo di ricercatori reattivi e capaci, supportato da PTA formato anche in materia PNRR (v. § 3.3.6 - Formazione del personale).

Nel triennio 2026–2028 l’Ateneo intende rafforzare le politiche di valorizzazione delle persone, come fattore strategico di competitività, promuovendo una cultura organizzativa fondata sul **benessere, la partecipazione, la formazione continua e l’equilibrio tra vita lavorativa e professionale**. Attraverso la promozione del **welfare organizzativo**, la **formazione continua**, la **flessibilità lavorativa** e la **cura degli spazi e delle relazioni**. L’Università costruirà un contesto inclusivo e partecipativo, in cui ogni persona possa esprimere appieno le proprie potenzialità e contribuire al successo collettivo dell’istituzione. Le azioni previste mirano a consolidare il capitale umano come risorsa strategica per l’innovazione e la qualità dei servizi universitari, integrando interventi su tre piani: **organizzativo, formativo e relazionale**.

Per approfondimenti sugli obiettivi operativi correlati alla dimensione “Valorizzazione delle risorse umane e welfare”, si rimanda all’Allegato 3 ter - Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.

GLI OBIETTIVI DI DIMENSIONE “SVILUPPO SOSTENIBILE”

Anche per il 2026 l’Università di Parma, coerentemente con la strategia definita nel PSA 2025 – 2030 e, in particolare, con gli obiettivi strategici *S2 – Contribuire in modo efficace ed efficiente alla realizzazione del percorso territoriale verso la neutralità climatica*, intende confermare gli indirizzi stabiliti nella precedente programmazione e conferire alla sostenibilità, nella più ampia accezione del termine, ambientale, sociale ed economica, il valore di elemento essenziale per lo sviluppo dell’Ateneo e del suo ecosistema di riferimento. A tal proposito, sono state messe a punto specifiche strategie e azioni operative di innovazione per la sostenibilità, con lo scopo di adattare le principali funzioni gestionali alle nuove esigenze di conformità con i principi dell’Agenda ONU 2030 e pervenire ad una generale riduzione degli impatti sul clima e sulle risorse, attraverso il monitoraggio dei consumi e una rinnovata politica di gestione degli edifici e degli spazi esterni di pertinenza. Lo sviluppo sostenibile è il filo conduttore che caratterizza il sinergico impegno profuso dall’Ufficio di coordinamento dell’efficientamento attraverso la U.O.T. mobilità, la U.O.T. Monitoraggio Energia e la U.O.T. Monitoraggio Prestazioni, dall’Area Edilizia e Infrastrutture e da alcune strutture dipartimentali. Nel corso del 2026, con la U.O. Sostenibilità e Ambiente, l’Ateneo continuerà a mettere in campo azioni per accrescere la sensibilizzazione delle studentesse e degli studenti, del personale e della comunità locale sulle tematiche legate alla sostenibilità grazie a modelli collaborativi educativi per l’istruzione ambientale e sulla sostenibilità e l’implementazione di progetti per identificare e promuovere lo sviluppo sostenibile ed economico in una comunità.

La Circolare DFP 2/2022 invita le amministrazioni locali e centrali a inserire il risparmio energetico tra gli obiettivi della Sezione 2 - Valore pubblico, performance, anticorruzione, considerando anche le dieci azioni

per il risparmio energetico e l'uso intelligente e razionale dell'energia nella pubblica amministrazione. Tale invito trova pieno riscontro nei contenuti degli obiettivi della presente dimensione e, in particolare, degli obiettivi:

- S2_01_2026: Analisi delle prestazioni e verifica dei risultati raggiunti in termini di risparmi energetici derivanti dalla realizzazione di parte lavori di riqualificazione ricompresi nel Partenariato Pubblico Privato di tipo Energia mediante l'utilizzo delle opzioni del protocollo di misura e verifica (IPMVP) - dati sul 2026
- S2_02_2026: Sviluppo del progetto UniParma Solare effettuando analisi energetiche ed individuando possibilità realizzative sul patrimonio disponibile dell'Ateneo, con studio Energetico per installazione di impianti fotovoltaici per almeno 800 kWp (Step 1 progetto UniParma Solare), consistente nel raddoppio della potenza rinnovabile attualmente installata
- S2_03_2026: Favorire l'incremento della mobilità dolce mediante l'installazione di posa-biciclette, con studio di numero di stalli e dei plessi coinvolti

Nel periodo di programmazione, l'Ateneo consoliderà la propria strategia integrata di sostenibilità, orientata a:

- **Ridurre i consumi energetici e idrici;**
- **Promuovere la mobilità sostenibile e la qualità degli spazi;**
- **Individuare sinergie tra sostenibilità e transizione digitale;**
- **Rafforzare la governance e la partecipazione attiva** della comunità universitaria.

Attraverso tali azioni, l'Ateneo **confermerà il proprio ruolo di laboratorio di sostenibilità**, capace di unire innovazione, efficienza e responsabilità verso la comunità e il territorio.

Per approfondimenti si rinvia al paragrafo 2.1.3 La sostenibilità, nella sottosezione 2.1 Valore pubblico e all'Allegato 3 ter – Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.

GLI OBIETTIVI DI DIMENSIONE “VALORE PUBBLICO (DIDATTICA-RICERCA-TM-INTERNAZIONALIZZAZIONE-AQ)”

Il concetto di **valore pubblico** viene declinato qui come **impatto sociale, scientifico, culturale e territoriale dell'Università**, in coerenza con le missioni di Ricerca, Didattica e dei servizi a studentesse e studenti, Società, oltre che alla linea direttrice “internazionalizzazione” e all'assicurazione della qualità. Pertanto, la dimensione Valore pubblico è associata a quegli obiettivi operativi che più direttamente incidono sulla realizzazione degli obiettivi strategici di valore pubblico. Nell'ambito della dimensione “Valore Pubblico”, una particolare rilevanza strategica è rivestita dagli obiettivi collegati al PNRR.

Nel triennio 2026–2028 l'Ateneo consoliderà il proprio impegno nella **creazione di valore pubblico**, inteso come capacità di generare impatti positivi, misurabili e duraturi per la collettività, attraverso la realizzazione delle missioni strategiche e la gestione responsabile delle risorse. L'obiettivo strategico è rafforzare il ruolo dell'Università come **motore di sviluppo culturale, scientifico e sociale**, promuovendo al contempo inclusione, sostenibilità e trasparenza nelle relazioni con la comunità accademica e con il territorio.

Per approfondimenti sugli obiettivi operativi correlati alla dimensione “*valore pubblico (Didattica-Ricerca-TM-Internazionalizzazione-AQ)*”, si rimanda all'Allegato 3 ter - Obiettivi operativi raggruppati per dimensione - anno 2026.

OBIETTIVI OPERATIVI COLLEGATI AL PNRR

Continua nel 2026 lo sforzo amministrativo che coinvolge gran parte delle strutture di Ateneo e, in particolare, l'Ufficio Management dell'Unità centrale di coordinamento PNRR e l'Area ricerca per quanto riguarda soprattutto la gestione globale e la rendicontazione dei progetti a valere sulle risorse del PNRR. L'entità e la complessità di quest'ultimi richiedono l'implementazione di adeguati e accurati sistemi di controlli interni e al contempo un meticoloso monitoraggio dei livelli e delle modalità di spesa. Attraverso specifici obiettivi operativi l'Ateneo si propone di mettere in atto azioni adatte a semplificare il coordinamento tra i diversi attori coinvolti nella realizzazione al fine di raggiungere i target di ricerca proposti unitamente all'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse assegnate. La realizzazione di tali obiettivi evidenzia inoltre, anche attraverso il coinvolgimento attivo del "Gruppo di lavoro per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" costituito con DR 1688 del 27/9/2021 e s.m.i., l'importanza della collaborazione sinergica tra i docenti e il personale tecnico amministrativo, nonché tra le diverse strutture apicali coinvolte nell'attuazione dei progetti PNRR, tra cui le Unità Organizzative temporanee afferenti all'Ufficio Management dell'Unità centrale di coordinamento PNRR, le Unità organizzative dell'Area Ricerca, dei Dipartimenti e dei Centri.

Per un'analisi degli obiettivi collegati a tale tematica si rimanda all'Allegato 3.

OBIETTIVI OPERATIVI DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Nel 2026 prosegue l'obiettivo di valutazione partecipativa promosso dal **Centro Universitario di Odontoiatria**, finalizzato al miglioramento dei servizi erogati dal Centro attraverso il coinvolgimento dei pazienti. La seconda fase del progetto vedrà sempre il coinvolgimento dell'ambito tecnico del Centro e l'Area Sistemi Informativi.

Codice	Titolo	Descrizione
PPR2_09_2026	Reingegnerizzare i processi di customer satisfaction per giungere al co-design del servizio al paziente (seconda fase AQ4_1A_VP_2024, terza fase di PPR2_14_2025)	Analizzare i dati provenienti dalla somministrazione del questionario di customer satisfaction progettato nell'anno 2024 al fine di reingegnerizzare, in un'ottica di co-design, il processo assistenziale al paziente. L'obiettivo, di durata triennale, prevede, nel 2026, la messa a terra del nuovo processo.

2.2.2 Le Finalità comuni

Gli obiettivi d'Area e di Struttura possono essere collegati ad una "*finalità comune*", individuata dal Direttore Generale sulla base degli indirizzi strategici ricevuti dalla Governance, laddove vedano il coinvolgimento di più strutture, ciascuna chiamata a concorrere con il proprio specifico contributo. La finalità comune è un "*fil rouge*" che ha la caratteristica di collegare diversi obiettivi per ricondurli a uno scopo di elevato livello strategico.

La realizzazione della finalità comune si basa sulla definizione di un **progetto unitario** con attori, fasi e tempi ben definiti, sotto la responsabilità diretta del Direttore generale o di un dirigente. Il responsabile del progetto si occuperà del coordinamento delle attività previste nel progetto, che potrebbero coinvolgere anche strutture non afferenti all'Area, del monitoraggio dei risultati, della definizione e rimodulazione di tempistiche e fasi del progetto. La responsabilità del progetto è rafforzata mediante l'assegnazione di specifici obiettivi individuali al Direttore generale oppure mediante l'assegnazione di obiettivi di area ai dirigenti.

Tre progetti a finalità comune, attivati nel PIAO 2024 e di temporalità pluriennale, sono riconfermati nel 2026.

Il progetto a finalità comune **“Mappatura e ottimizzazione dei processi”** si collega all’obiettivo strategico **PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un’amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti** e contribuisce, pertanto, al raggiungimento dell’indicatore strategico IPPR21 – Numero di processi amministrativi riprogettati e digitalizzati ogni anno. Prende forza, pertanto, lo stretto legame con il Piano triennale della transizione digitale di Ateneo. Digitalizzare rappresenta uno strumento fondamentale per la semplificazione, l’efficienza, l’efficacia e l’economicità dell’azione amministrativa.

In coerenza con l’obiettivo strategico **PPR4 – Migliorare e sistematizzare l’attività di pianificazione, programmazione e controllo**, che prevede anche azioni finalizzate a garantire l’applicazione e il costante monitoraggio dei modelli di Assicurazione della Qualità, l’Ateneo ritiene opportuno mettere a sistema le azioni svolte mediante la progettazione a finalità comune **“Assicurazione della qualità”**, collegata anche agli obiettivi di Assicurazione della Qualità proposti dal PQA (v. §2.1.11).

Prosegue, inoltre, nel 2026 il progetto **“Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l’utenza interna ed esterna”** collegato a interventi di riqualificazione e sicurezza del patrimonio edilizio necessari per migliorare la qualità dei servizi, in risposta a criticità rilevate da studentesse e studenti nella fruibilità e qualità degli spazi.

Interviene nel 2026 un nuovo progetto a finalità comune **“Rafforzamento della capacità operativa della stazione appaltante di Ateneo”** che di fatto continua le azioni intraprese negli anni passati in tema di efficienza amministrativa e gestionale.

La finalità comune, in linea generale, si traduce nell’assegnazione, a diverse Aree e/o strutture organizzative non apicali, di obiettivi tra loro dipendenti o collegati. La **misurazione del risultato complessivo dei progetti a finalità comune** è calcolata per ciascuna annualità, utilizzando i risultati dei singoli obiettivi operativi associati al progetto (media dei risultati dei singoli obiettivi) oppure mediante specifici indicatori strategici. Complessivamente l’Ateneo nel 2026 sarà impegnato nei seguenti progetti a finalità comune:



Figura 14 – Progetti di Ateneo a “Finalità comune”

Nelle schede Progetto, di seguito riportate, si illustrano, in relazione ai singoli progetti, motivazioni, responsabilità, strutture coinvolte, budget (eventuale), durata, descrizione attività e target 2026. Inoltre, dopo ciascuna scheda, è riportata una tabella con le attività tradotte in obiettivi operativi collegati al progetto a finalità comune.

Progetto a finalità comune "MAPPATURA E OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI"
Obiettivo strategico PSA 2025 – 2030: PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti.
Motivazione: Il progetto si colloca nella strategia di Ateneo finalizzata al miglioramento continuo dell'organizzazione, all'innovazione amministrativa e alla promozione della trasparenza, dell'efficienza, grazie anche alla digitalizzazione. Attraverso la mappatura sistematica dei processi amministrativi e didattici e la successiva ottimizzazione, l'Ateneo intende razionalizzare i flussi di lavoro, ridurre la complessità burocratica e garantire una gestione più efficace dei servizi rivolti agli stakeholder interni ed esterni. L'iniziativa si inserisce in un quadro di modernizzazione organizzativa che comprende la transizione digitale, la valorizzazione delle competenze del personale e il miglioramento del benessere organizzativo. La digitalizzazione, promossa anche dall'art.6 del D.L. 80/2001, ed esplicitata nel DPCM n.132/2022 che definisce il contenuto del PIAO, rappresenta uno degli obiettivi a rilevanza strategica del Piano triennale operativo 2026 – 2028 per la transizione digitale, introdotto per la prima volta dall'Ateneo e assorbito, in versione sintetica, nel PIAO.
Responsabilità: Direttore Generale o suo delegato
Strutture coinvolte: saranno coinvolte nel progetto, mediante l'assegnazione di obiettivi operativi, le seguenti strutture: Area Affari Generali, Area Didattica e Servizi agli Studenti, Area Personale e Organizzazione, Area Economico Finanziaria, Area Edilizia e Infrastrutture, Area Sistemi Informativi, Area Rapporti con la Società, Area Ricerca e Valorizzazione, Centro di Odontoiatria, Direzione generale.
Budget a disposizione: € 0
Durata: la durata del progetto, iniziato nel 2024, proseguirà fino al 2027, collegandosi al PSA 2025 – 2030 e, in particolare, all'obiettivo strategico PPR2.
Descrizione attività 2026: nel 2026 il gruppo di lavoro di coordinamento per la mappatura e ottimizzazione dei processi, costituito con determina direttoriale n. 313/2024, prot. 43567 del 9/2/2024, proseguirà nell'attività di indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività di mappatura, efficientamento e digitalizzazione dei processi da reingegnerizzare e ottimizzare, anche mediante digitalizzazione (v. tab. 15). Le attività verranno gestite, anche nel 2025, mediante gruppi operativi specifici per processo, incontri periodici tra project manager, gruppo di coordinamento e ASI. Per ogni processo da mappare/reingegnerizzare, il project manager, con il supporto del gruppo di coordinamento predisporrà un piano di progetto dettagliato con fasi e tempistiche.
Misurazione: È collegato alla presente progettualità l'indicatore strategico IPPR21 – Numero di processi amministrativi riprogettati e digitalizzati ogni anno con target "almeno 20 processi" .
Valore pubblico atteso Il progetto contribuisce in modo significativo alla creazione di valore pubblico attraverso: • Maggiore efficienza e trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche e nella gestione dei procedimenti. • Migliore accessibilità e qualità dei servizi offerti a studentesse e studenti, personale e cittadini. • Innovazione organizzativa e digitale come leva per la semplificazione e la sostenibilità dei processi. • Crescita della fiducia nei confronti dell'amministrazione universitaria, grazie a pratiche operative più chiare e tracciabili. • Benessere organizzativo e valorizzazione del capitale umano mediante processi più fluidi, partecipativi e orientati ai risultati.

Tabella 15 – Scheda Progetto a finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi"

nr. Proc.	Processo	Anno fine	Struttura apicale - Codice e titolo obiettivo
1	processo deliberativo degli Organi collegiali di Governo	2026	Area - Affari Generali: PPR2_01c_2026 Ridefinire e digitalizzare il processo previsto dal funzionigramma della UO Affari istituzionali "coordinamento e gestione del processo deliberativo degli Organi collegiali di Governo; PPR2_01d_2026 Migliorare e ottimizzare i processi amministrativi e organizzativi dell'Area in una prospettiva di innovazione, semplificazione, trasparenza e anticorruzione
1	processo di monitoraggio semestrale e annuale dell'applicazione delle misure anticorruptive	2026	Area - Affari Generali: PPR2_01b_2026 Revisionare e proporre l'efficientamento del processo di monitoraggio del sistema di anticorruzione e trasparenza anche attraverso la digitalizzazione di almeno un sotto processo interno
1	processi riservati agli utenti internazionali (studentesse e studenti, ricercatori, docenti, staff)	2026	Area - Didattica e Servizi agli Studenti: DID_PPR2_01c_2025 Migliorare la comunicazione per utenti internazionali - "Sportello International Welcome"
1	processo di monitoraggio dell'offerta formativa dei corsi di studio	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01a_2026 Mappare e ottimizzare il processo di monitoraggio dell'offerta formativa dei corsi di studio in banca dati SUA-CdS e il Monitoraggio della sostenibilità dei corsi di studio rispetto ai parametri della numerosità e della dispersione
1	processo di immatricolazione dei Corsi di Laurea a numero programmato a livello locale	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01b_2026 Mappare e ottimizzare il processo di immatricolazione dei Corsi di Laurea a numero programmato a livello locale e migliorare la gestione delle segreterie studenti anche attraverso la digitalizzazione della modulistica.
1	gestione dei tirocini curriculari	2026	Area del Personale e Organizzazione: D2_01e_2026 e D2_03_2026 - Mappare e ottimizzare la gestione dei tirocini curriculari
1	processo di istituzione e gestione dei master, corsi di perfezionamento e altri corsi di formazione continua e permanente	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01g_2026 e D2_02_2026 - Mappare e ottimizzare il processo di istituzione e gestione dei master, corsi di perfezionamento e altri corsi di formazione continua e permanente
1	Processo di gestione della comunicazione con gli utenti e le studentesse e gli studenti	2026	Area didattica e servizi agli studenti: PPR2_02_2026 Digitalizzare i processi di Service Desk di Ateneo per le Aree che hanno relazioni con l'utenza esterna
1	processo del ciclo missioni del personale di Ateneo con rapporto di lavoro dipendente	2026	Area Economico Finanziaria: PPR2_06_2026 Dematerializzare i giustificativi di spesa del ciclo missioni del personale di Ateneo con rapporto di lavoro dipendente (docenti, ricercatori, PTA, collaboratori linguistici, dirigenti, direttore generale)
1	processo di digitalizzazione delle procedure di ticketing in base al nuovo software di gestione degli edifici	2025	Area Edilizia e Infrastrutture: PPR3_02b_2026 Partecipare al processo di digitalizzazione delle procedure di ticketing in base al nuovo software di gestione degli edifici
1	processo di presa in carico dell'immobile	2026	Area Edilizia e Infrastrutture: PPR3_01e_2025 Partecipare al processo di digitalizzazione delle procedure di presa in carico dell'immobile; PPR3_02f_2026 Partecipare al processo di digitalizzazione delle procedure di presa in carico dell'immobile (prosecuzione obiettivo PPR3_01e_2025)
1	processo di rilevazione del benessere organizzativo	2026	Area Personale e Organizzazione: PPR1_01a_2026 Attivare la nuova rilevazione del benessere organizzativo in Ateneo
1	Albo di Ateneo (personale pta) per segretari di commissioni concorso	2026	Area Sistemi Informativi: PPR1_01d_2026 Effettuare la mappatura del processo finalizzata alla predisposizione di un Albo di Ateneo (personale pta) per segretari di commissioni di concorso e relativa digitalizzazione delle richieste di partecipazione

nr. Proc.	Processo	Anno fine	Struttura apicale - Codice e titolo obiettivo
1	sottoscrizione dei contratti di insegnamento di didattica integrativa	2026	Area Personale e Organizzazione: PPR2_04_2026 , PPR2_16_2026 , PPR2_10_2026 , PPR2_11_2026 , PPR2_17_2026 Digitalizzare la sottoscrizione dei contratti di insegnamento di didattica integrativa
1	processi di reclutamento di docenti e ricercatori	2026	Area Personale e Organizzazione: PPR2_05_2026 Digitalizzare i processi di reclutamento di docenti e ricercatori
1	processo di monitoraggio delle partecipate di Ateneo	2026	Area - Rapporti con la Società: S1_02_2026 Mappare e digitalizzare la procedura di nomina e rinnovo dei rappresentanti di Ateneo - anche in una prospettiva di anticorruzione e trasparenza
1	processo di gestione delle attrezzature per la ricerca	2026	Area - Ricerca e Valorizzazione: R3_01_2025 Mappare i progetti e scouting dei prodotti della ricerca ottenuti con le risorse PNRR
1	Monitorare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo IRIS AP (progetti e contratti)	2026	Area - Ricerca e Valorizzazione: R4_01c_2026 Monitorare e ottimizzare l'utilizzo dell'applicativo IRIS AP (progetti e contratti)
1	processi inerenti i Visiting professor, i BIP e mobilità Overworld	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01c_2026 Revisionare e ottimizzare i processi inerenti i Visiting professor, i BIP e mobilità Overworld
1	processi di rendicontazione e gestione dei costi diretti dei progetti finanziati su fondi internazionali	2026	Area - Ricerca e Valorizzazione: R4_01e_2026 Mappare i processi di rendicontazione e gestione dei costi diretti dei progetti finanziati su fondi internazionali
1	processi di gestione degli strumenti e servizi finalizzati alla tutela del diritto allo studio	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01d_2026 Mappare e ottimizzare i processi di gestione degli strumenti e servizi finalizzati alla tutela del diritto allo studio
1	Processi sui servizi di orientamento	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01f_2026 Mappare e ottimizzare i servizi di orientamento
1	modulistica utilizzata nell'Area Didattica e Servizi agli Studenti	2026	Area didattica e servizi agli studenti: D2_01h_2026 Mappare la modulistica utilizzata nell'Area Didattica e Servizi agli Studenti
1	sistema informativo di controllo del budget	2026	Area Economico finanziaria: PPR4_02_2026 Identificare le basi dati, progetto della struttura e dello schema di funzionamento di un sistema informativo di controllo del budget anche attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale
1	servizio al paziente del Centro di Odontoiatria	2026	Centro di Odontoiatria: PPR2_09_2026 Reingegnerizzare i processi di customer satisfaction per giungere al co-design del servizio al paziente (seconda fase AQ4_1A_VP_2024, terza fase di PPR2_14_2025)
1	Progettazione e realizzazione del nuovo cruscotto direzionale	2026	Direzione generale: PPR4_19_2026 Progettazione e realizzazione del nuovo cruscotto direzionale

Tabella 16 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi"

Progetto a finalità comune “RIQUALIFICAZIONE E MESSA IN SICUREZZA DEGLI SPAZI PER L’UTENZA INTERNA ED ESTERNA”	
Obiettivo strategico PSA 2025 – 2030: PPR3 – Rafforzare le dotazioni edilizie ed infrastrutturali dell’Ateneo.	
Motivazione: Il patrimonio edilizio dell’Ateneo è costituito da edifici realizzati in epoche diverse, non integralmente conformi agli attuali standard di sicurezza e non sempre rispondenti alle moderne esigenze della ricerca sperimentale. Il presente progetto nasce dagli obiettivi comuni in materia di edilizia universitaria, efficientamento dei laboratori e di sicurezza dei luoghi di lavoro e si concentra sulla necessità di adeguamento degli edifici universitari, con particolare riferimento alla sicurezza strutturale, antincendio e degli impianti tecnologici.	
Responsabilità: Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture	
Strutture coinvolte: Area Edilizia e Infrastrutture, Direzione Generale, Ufficio Efficientamento Energetico, Dipartimenti, Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro.	
Budget a disposizione: il budget è dato dalla somma dei singoli budget assegnati agli obiettivi operativi collegati alla finalità comune	
Durata: 2025 – 2028. La durata è strettamente connessa al piano annuale e triennale dei lavori.	
Descrizione Attività: le attività descritte negli obiettivi operativi rispecchiano i SAL dei singoli progetti esecutivi. Le attività verranno monitorate sistematicamente dal Dirigente e dai RUP, anche mediante procedure informatizzate al fine di garantire il rispetto delle tempistiche e del budget.	
Misurazione: il target del progetto è strettamente connesso al target degli obiettivi operativi collegati al progetto e corrisponde pertanto al rispetto delle tempistiche e del budget di spesa previsti nei SAL.	
Valore pubblico atteso: maggiore sicurezza, sostenibilità economica, soddisfazione di utenti e stakeholders, benessere organizzativo.	

Tabella 17 – Scheda Progetto a finalità comune “Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l’utenza interna ed esterna”

Codice obiettivo	Obiettivo	Anno fine	Struttura apicale
PPR3_02_2026	Recuperare immobili per le esigenze residenziali, didattiche e culturali degli studenti e delle studentesse e prosecuzione col programma di messa a norma degli edifici, migliorando l’efficienza dei lavori e servizi attraverso la digitalizzazione di fasi e processi	2028	Area - Edilizia e Infrastrutture
PPR3_02a_2026	Migliorare l’efficienza operativa delle attrezzature di ricerca e didattica presenti nei laboratori dell’Ateneo, garantendo manutenzione regolare, conformità agli standard di sicurezza e disponibilità adeguata alle attività di ricerca e didattica	2026	Area - Edilizia e Infrastrutture
PPR3_02c_2026	Gestire i lavori di ristrutturazione degli edifici residenziali di San Francesco, dell’Orto Botanico (prosecuzione TM2.4.1a_2022, TM2.1.1a_2022, PPR3_01a_2025) e Santa Caterina	2027	Area - Edilizia e Infrastrutture
PPR3_02d_2026	Attuare il programma di messa a norma contro il rischio sismico di alcuni plessi del Campus (prosecuzione AMM4_2a_2024, PPR3_01b_2025)	2027	Area - Edilizia e Infrastrutture
PPR3_02e_2026	Attuare il programma di messa a norma antincendio dei plessi didattici (prosecuzione PPR3_01c_2025)	2028	Area - Edilizia e Infrastrutture

PPR3_01_2026	Realizzare una modalità di consultazione digitale dello storico degli atti presentati agli Organi di Governo dell'Area Edilizia e Infrastrutture.	2026	Area - Edilizia e Infrastrutture
PPR3_03_2026	Migliorare l'efficienza delle attrezzature di ricerca e di didattica presenti nei laboratori del Dipartimento	2026	Dip. Scienze degli Alimenti e del Farmaco
PPR3_05_2026	Migliorare l'efficienza delle attrezzature di ricerca e di didattica presenti nei laboratori del Dipartimento, in conformità agli standard di sicurezza	2026	Dip. Scienze Medico-Veterinarie
PPR3_09_2026	Riqualficare gli spazi del Dipartimento	2026	Dip. Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
PPR3_04_2026	Migliorare l'efficienza delle attrezzature di ricerca e di didattica presenti nei laboratori del Dipartimento, in conformità agli standard di sicurezza	2026	Dip. Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
PPR3_06_2026	Progettare e bandire un accordo quadro per la manutenzione delle cappe chimiche, delle aspirazioni localizzate e degli armadi aspirati presenti nei laboratori dell'Ateneo, con l'obiettivo di migliorarne l'efficienza operativa e garantirne la conformità agli standard di sicurezza	2026	Dip. Medicina e Chirurgia
PPR3_07_2026	Realizzare la mappa dei ticket sulle manutenzioni	2026	Dip. Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
PPR1_04_2026	Procedere nello sviluppo della sicurezza integrata in Ateneo, mediante miglioramento continuo e soddisfacimento dei requisiti legali (proseguimento obiettivo PPR1_05_2025)	2027	Direzione generale
PPR3_08_2026	Migliorare la sicurezza del Dipartimento	2026	Dip. Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
PPR1_02_2026	Migliorare la gestione della sicurezza nei laboratori didattici e di ricerca del Dipartimento ALIFAR	2026	Dip. Scienze degli Alimenti e del Farmaco
PPR1_03_2026	Migliorare la gestione della sicurezza nei laboratori didattici e di ricerca del Dipartimento DSMV	2026	Dip. Scienze Medico-Veterinarie
R4_02_2026	Attivare laboratori didattici e di ricerca ai sensi del regolamento 2025	2026	Dip. di Ingegneria e Architettura
PPR6_02_2026	Erogare corsi di formazione sulle radiazioni ionizzanti	2026	CESISLAV
PPR1_06_2026	Migliorare la gestione della sicurezza nei laboratori didattici e di ricerca del Dipartimento DISTI	2026	Dip. Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali

Tabella 18 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune “Riqualficazione e messa in sicurezza degli spazi per l’utenza interna ed esterna”

Progetto a finalità comune “MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA DECISIONALE DELL'ATNEO QUALE STAZIONE APPALTANTE QUALIFICATA”	
Obiettivo strategico PSA 2025 – 2030: PPR4 – Migliorare e sistematizzare l’attività di pianificazione, programmazione e controllo	
Motivazione: L'obiettivo del progetto è quello di attivare una serie di azioni utili al mantenimento per UNIPR dello status di stazione appaltante qualificata, ai sensi della vigente normativa in materia di contratti pubblici.	
Responsabilità: Dirigente Ufficio Area Acquisti	
Strutture coinvolte: Tutti Centri di Responsabilità Amministrativa di Ateneo titolari di budget per l'acquisizione di lavori, beni e servizi.	
Budget a disposizione: € 0	
Durata: 2026	
Attività 2026: L’iniziativa prevede la progettazione e l’affidamento di accordi quadro sotto soglia comunitaria su categorie merceologiche di interesse generale. Sarà, inoltre, elaborato un progetto di gara per l’affidamento di un servizio o di una fornitura di valore stimato superiore alla soglia comunitaria, con l’obiettivo di consolidare le competenze interne e ottimizzare le procedure di gara. È previsto, infine, lo sviluppo di un sistema di monitoraggio per il controllo degli adempimenti connessi alla qualificazione della Stazione Appaltante, volto a garantire una gestione trasparente, tracciabile ed efficiente dei processi di affidamento. Il progetto contribuisce in modo significativo al miglioramento dell’efficienza decisionale delle strutture amministrative coinvolte, rafforzando la capacità di programmazione, controllo e gestione delle procedure contrattuali.	
Risultati attesi di valore pubblico: • Processi decisionali più rapidi e trasparenti; • Riduzione dei tempi medi di affidamento; • Maggiore uniformità nelle procedure e nelle prassi applicative; • Rafforzamento della qualificazione della Stazione Appaltante e delle competenze del personale coinvolto.	

Tabella 19 – Scheda Progetto a finalità comune "Rafforzamento della capacità operativa della Stazione Appaltante di Ateneo"

Codice obiettivo	Obiettivo	Anno fine	Struttura di riferimento
PPR2_03_2026	Migliorare l'efficienza decisionale della stazione appaltante rispetto alle fasi del ciclo di vita del contratto pubblico, con particolare riferimento alla fase dell'affidamento.	2026	Ufficio Area Acquisti
PPR2_03a_2026	Progettare e affidare accordi quadro sottosoglia comunitaria su categorie merceologiche di interesse generale per almeno n. 2 strutture di Ateneo.	2026	UOT Acquisti servizi e forniture sotto soglia
PPR2_03b_2026	Predisporre un sistema di monitoraggio per il controllo degli adempimenti legati alla qualificazione della stazione appaltante.	2026	UOT Acquisti lavori e servizi tecnici
PPR2_03c_2026	Elaborare un progetto di gara per affidamento di un servizio o di una fornitura di valore stimato superiore alla soglia comunitaria	2026	UOT Acquisti servizi forniture sopra soglia com.
PPR2_08_2026	Progettare accordi quadro su categorie merceologiche di interesse generale per i Centri di Responsabilità Amministrativa di Ateneo titolari di budget	2026	U.O. Amm. Dip. Ingegneria e Architettura

Codice obiettivo	Obiettivo	Anno fine	Struttura di riferimento
PPR2_15_2026	Migliorare l'efficienza decisionale del DSMV, rispetto alle fasi del ciclo di vita del contratto pubblico, con particolare riferimento alla fase dell'affidamento	2026	U.O. Amm. Dip. Scienze Medico-Veterinarie
PPR2_12_2026	Progettare accordi quadro su categorie merceologiche di interesse generale per i Centri di Responsabilità Amministrativa di Ateneo titolari di budget	2026	U.O. Amm. Dip. Scienze degli Alimenti e del Farmaco
PPR2_13_2026	Progettare accordi quadro sotto soglia comunitaria su categorie merceologiche di interesse generale per i Centri di Responsabilità Amministrativa di Ateneo titolari di budget	2026	U.O. Amm. Dip. Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
PPR2_20_2026	Progettare accordi quadro su categorie merceologiche di interesse generale per i Centri di Responsabilità Amministrativa di Ateneo titolari di budget	2026	U.O. Amm. Dip. Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali

Tabella 20 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Miglioramento dell'efficienza decisionale dell'Ateneo quale stazione appaltante qualificata"

Progetto a finalità comune "ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ"	
Obiettivo strategico PSA 2025 – 2030: PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo	
Motivazione: Migliorare in modo integrato il sistema di assicurazione della qualità , con ricadute dirette sulla qualità della didattica, ricerca, terza missione e servizi offerti agli stakeholder.	
Responsabilità: Direttore Generale o suo delegato	
Strutture coinvolte: tutto l'Ateneo e, in particolare, i Dipartimenti mediante obiettivi operativi di performance. Un ruolo centrale è svolto dal PQA e dalla struttura amministrativa di supporto (U.O. progettazione didattica e assicurazione della qualità) e dai PQD nell'ambito del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo e Dipartimento. La realizzazione del progetto verrà svolta in stretta collaborazione con il PQA, con il supporto della U.O. progettazione didattica e U.O. programmazione e controllo di gestione.	
Budget a disposizione: € 0	
Durata: 2026	
Attività 2026: il piano progetto, coordinato dal Direttore generale o suo delegato, include anche le attività segnalate dal Presidio di Qualità di Ateneo, da realizzarsi entro il 31/12/2026, di seguito elencate: A. Coordinare gli aspetti organizzativi e logistici della visita di accreditamento periodico AVA3; B. Aggiornare le pagine di AQ sui siti web di Dipartimento, dei corsi di studio e di dottorato di ricerca; C. Migliorare il processo di monitoraggio dei risultati dipartimentali; D. sovrintendere le azioni per uniformare e migliorare i siti web dei Dipartimenti rispetto ai contenuti relativi all'assicurazione della qualità;	
Misurazione 2026: migliorare la qualità e l'assicurazione della qualità di Ateneo attraverso il raggiungimento dei risultati degli obiettivi operativi collegati alla finalità comune (v. tabella sotto riportata) e delle attività proposte dal PQA. È collegato alla presente progettualità l'indicatore strategico IPPR45 – Risultato atteso dalla visita di accreditamento periodico con target "almeno soddisfacente B"	
Valore pubblico atteso: Maggiore trasparenza e accessibilità delle informazioni per studentesse e studenti, docenti, valutatori e stakeholder, attraverso siti web aggiornati e omogenei; • Rafforzamento dell'affidabilità e credibilità dell'Ateneo; • Supporto decisionale più efficace per Dipartimenti e governance, grazie a un monitoraggio più robusto e tempestivo dei risultati dipartimentali; • Contributo al miglioramento continuo dell'Ateneo, attraverso un sistema di Assicurazione della Qualità più maturo, integrato e orientato alla performance.	

Tabella 21 – Scheda Progetto a finalità comune "Assicurazione della Qualità"

Codice obiettivo	Obiettivo	Anno fine	Struttura apicale
PPR4_03_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Scienze degli Alimenti e del Farmaco
PPR4_04_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. di Ingegneria e Architettura
PPR4_05_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Ingegneria e Architettura

Codice obiettivo	Obiettivo	Anno fine	Struttura apicale
PPR4_06_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali
PPR4_09_2026	Migliorare il sito web per l'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Scienze Medico-Veterinarie
PPR4_07_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Scienze Economiche e Aziendali
PPR4_12_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
PPR4_10_2026	Migliorare il sito web per l'Assicurazione della Qualità Dipartimentale	2026	Dip. Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
PPR4_13_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
PPR4_14_2026	Migliorare il sito web per l'Assicurazione della Qualità Dipartimentale	2026	Dip. Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
PPR4_11_2026	Coordinare gli aspetti organizzativi e logistici della visita di accreditamento periodico AVA3	2026	Segreteria Gen.le/Tecnica-Staff Direttore Gen.le
PPR4_08_2026	Elaborare un sistema di controllo della qualità della didattica	2026	Centro Multidiscipl. Formazi. Insegnanti (CEFID)
PPR4_16_2026	Migliorare il processo di valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti (AVA3 - E.2)	2026	U.O. Programmazione e Controllo di Gestione
PPR4_17_2026	Migliorare il sito web per L'Assicurazione della Qualità dipartimentale	2026	Dip. Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali

Tabella 22 – Obiettivi operativi aggregati per la finalità comune "Assicurazione della Qualità"

	PROGETTI A FINALITÀ COMUNE			
	Mappatura e ottimizzazione dei processi	Rafforzamento della capacità operativa della stazione appaltante di Ateneo	Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l'utenza interna ed esterna	Assicurazione della qualità
Direzione Generale	C ●		●	C ●
Area – Affari Generali	●			
Area – Didattica e Servizi agli Studenti	●			●
Area - Economico Finanziaria	●			
Area - Edilizia e Infrastrutture	●		C ●	
Area - Personale e Organizzazione	●			
Area – Ricerca e Valorizzazione	●			
Area - Sistemi Informativi	●			
Area – Rapporti con la Società	●			
Ufficio Area Acquisti		C		
Ufficio di Coord.to per l'effic. energetico			●	
Dip. di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali			●	●
Dip. di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali			●	●

	PROGETTI A FINALITÀ COMUNE			
	Mappatura e ottimizzazione dei processi	Rafforzamento della capacità operativa della stazione appaltante di Ateneo	Riqualificazione e messa in sicurezza degli spazi per l'utenza interna ed esterna	Assicurazione della qualità
Dip. di Ingegneria e Architettura		●	●	●
Dip. di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali		●	●	●
Dip. di Medicina e Chirurgia			●	●
Dip. di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale		●	●	●
Dip. di Scienze degli Alimenti e del Farmaco		●	●	●
Dip. di Scienze Economiche e Aziendali			●	●
Dip. di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche			●	●
Dip. di Scienze Medico-Veterinarie		●	●	●
Centro di Odontoiatria	●			
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro			●	
CEFID				●

Tabella 23 – Matrice delle strutture coinvolte nei progetti a finalità comune

C = afferenza del dirigente che coordina le attività del progetto

● = partecipante al progetto

2.2.3 Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Nel corso del 2026 l'Ateneo proseguirà l'attività di revisione, semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi, organizzativi e gestionali, in coerenza con i principi di innovazione, trasparenza, anticorruzione ed efficienza operativa. L'obiettivo generale è quello di garantire una gestione sempre più integrata e digitale dei processi, procedimenti e procedure, favorendo la riduzione delle tempistiche, l'eliminazione delle ridondanze e la tracciabilità completa delle operazioni, in linea con le strategie di transizione digitale e di miglioramento continuo dei servizi offerti agli stakeholder interni ed esterni. Tali azioni concorrono al perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo in materia di innovazione digitale, sostenibilità organizzativa e qualità dei servizi, rafforzando al contempo le misure di integrità, trasparenza e semplificazione amministrativa. Per l'elenco si veda la tabella 15.

2.2.4 Gli obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti

La performance del Direttore Generale è articolata nella "componente organizzativa" e nella "componente individuale" (v. § 6.1 del SMVP 2026). Quest'ultima include, tra l'altro, la definizione e l'assegnazione di obiettivi individuali da parte del CdA, su proposta del Magnifico Rettore, previo approfondito confronto con il Direttore generale stesso.

In ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41", è assegnato ai dirigenti

responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché al Direttore Generale, un obiettivo individuale funzionale al **rispetto dei tempi di pagamento**. Target e indicatori, nonché le modalità di misurazione, valutazione e conseguente pagamento della retribuzione di risultato collegata, rispetteranno quanto indicato nella citata circolare. Si precisa che tale obiettivo incide per il 30% sulla retribuzione di risultato. Il Restante 70% viene erogato sulla base dei risultati complessivi di performance.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo" è individuato un obiettivo articolato, attinente al coordinamento del **progetto** di finalità comune **"Assicurazione della qualità"**. In riferimento a tale progetto, il Direttore generale è chiamato a coordinare le attività di seguito riportate, segnalate dal Presidio di Qualità di Ateneo come critiche, affinché ne venga garantita la **realizzazione entro il 31/12/2026**.

- a) Effettuare interventi sulle aule e infrastrutture al fine di rendere gli ambienti confortevoli e dotati delle opportune attrezzature (prese di corrente, connessione wifi, sistemi audio e video, etc), così come rendere più funzionali gli spazi dedicati ai laboratori didattici;
- b) Coordinamento delle operazioni connesse alla visita della CEV prevista per il mese di maggio 2026 con specifico riferimento ai CdS/Corsi di Dottorato/Dipartimenti individuati dall'Anvur nell'ambito del processo di Accreditamento periodico AVA3;

Il risultato del raggiungimento dell'obiettivo articolato (valorizzato 100) sarà calcolato mediante la somma dei singoli risultati, considerando che ogni attività verrà misurata a partire da 0 – *nessuna attività svolta* a 50 – *attività svolta completamente e con efficacia*.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "PPR2 - Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti" con il relativo indicatore strategico "IPPR21 – Numero di processi amministrativi riprogettati e digitalizzati ogni anno" che riporta, in particolare, per il 2026 **un target di 20 processi**, è individuato un obiettivo articolato, attinente al coordinamento del progetto di finalità comune **"Mappatura e ottimizzazione dei processi"**. In tale progetto è compresa la digitalizzazione dei processi, per cui si fa riferimento alla Tab. 10 – Processi da digitalizzare nel 2026 del presente PIAO.

Il Direttore generale è chiamato, pertanto, in riferimento all'obiettivo assegnato, a sovrintendere le attività di digitalizzazione di processi che verranno valutati sulla base della loro realizzazione al **31/12/2026** o in un periodo di tempo infrannuale sulla base dello stato di avanzamento dei lavori definito in tale momento (% di realizzazione degli obiettivi rispetto al valore totale da realizzare al 31/12/2026).

Il risultato del raggiungimento dell'obiettivo articolato (valorizzato 100) sarà calcolato mediante la somma dei singoli risultati, considerando che ogni attività verrà misurata a partire da 0 – *nessuna attività svolta* a 5 – *attività svolta completamente e con efficacia*.

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "S2 - Contribuire in modo efficace e efficiente alla realizzazione del percorso territoriale verso la neutralità climatica" ottimizzare il flusso di gestione e di smaltimento dei rifiuti speciali, nonché individuare una soluzione per l'ottimale gestione del complessivo ciclo dei rifiuti, ordinari, urbani e speciali.

obiettivo	Indicatore	Target
Ottimizzare il flusso di gestione e di smaltimento dei rifiuti speciali	Riduzione del costo di smaltimento dei rifiuti speciali	-5% rispetto al valore dell'anno 2025

Gli obiettivi del DG, in quanto è titolare delle funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Ateneo e per attuare gli indirizzi Anac in materia di anticorruzione e trasparenza, sono integrati con un obiettivo strategico, desunto dal PNA 2025.

obiettivo	Indicatore	Target
Inserimento di formazione specifica in materia di anticorruzione e trasparenza rivolta al personale di Ateneo anche ai fini della promozione di valore pubblico	numero di corsi erogati nell'anno 2026	≥ 2

Il risultato complessivo della performance individuale del Direttore Generale è dato dalla media aritmetica dei risultati ottenuti dai singoli progetti/obiettivi al netto dell'obiettivo sul rispetto dei tempi di pagamento.

OBIETTIVI DEI DIRIGENTI

Come esplicitato nel paragrafo precedente, in ottemperanza alla Circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41", è assegnato ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali un obiettivo individuale funzionale al **rispetto dei tempi di pagamento**. Si precisa che tale obiettivo incide per il 30% sulla retribuzione di risultato. Il Restante 70% viene erogato sulla base dei risultati complessivi di performance.

Parimenti, come indicato nella Direttiva 16 gennaio 2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione – Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti, è assegnato a ciascun dirigente un obiettivo individuale inerente a un'adeguata attività di **formazione del personale tecnico amministrativo**. In particolare, è assegnato il seguente obiettivo:

obiettivo	Indicatore	Target
Promozione della formazione per il personale dell'Area	Percentuale di dipendenti dell'area con un monte ore formazione fruita pro-capite non inferiore a 40 ore	$\geq 85\%$

2.2.5 Piano delle Azioni Positive – Azioni per l’inclusione, le pari opportunità e il welfare

Il PIAO recepisce, conformemente al Piano Strategico, la Direttiva n. 2/2019 in tema di “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”.

L’Ateneo da sempre presta grande attenzione a tali tematiche, indipendentemente dai legami con la performance organizzativa e individuale del PTA, grazie anche all’impegno sinergico con il Comitato Unico di Garanzia di Ateneo (CUG), attore principale nella proposta della progettualità e nella realizzazione del Piano di Azioni Positive - PAP.

PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE DELL’UNIVERSITÀ DI PARMA 2026-2028

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP) 2026-2028, riportato in versione integrale nell’Allegato 5, persegue due obiettivi generali:

1. prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e violenza all’interno della comunità universitaria;
2. promuovere una cultura delle pari opportunità e del rispetto dei diritti fondamentali, rafforzando il ruolo dell’Ateneo nella Terza Missione e nel territorio.

Il PAP si colloca in coerenza con il Piano Strategico d’Ateneo, contribuendo all’obiettivo S3 (giustizia sociale) e all’obiettivo PPR1 (benessere organizzativo). Per il triennio sono definite tre linee strategiche di intervento:

1. **Promozione del benessere organizzativo e conciliazione vita-lavoro**, con azioni di sostegno alle famiglie, consolidamento dello spazio Unifamily, monitoraggio dei bisogni di salute, iniziative per il benessere organizzativo e comunicazione sui servizi di supporto.
2. **Prevenzione e contrasto della violenza maschile contro le donne e di genere**, attraverso l’attivazione di uno sportello antiviolenza, la creazione di una rete di “personale antenna”, percorsi formativi specifici, campagne di comunicazione e il rafforzamento del Laboratorio interdisciplinare sulla violenza di genere.
3. **Promozione di una cultura di parità e non discriminazione**, sia interna che territoriale, mediante il consolidamento dell’offerta didattica su parità e differenze, iniziative culturali e divulgative, e la redazione/aggiornamento degli strumenti di monitoraggio e programmazione (Bilancio di genere e Gender Equality Plan).

Le azioni previste sono articolate in attività di analisi e programmazione, innovazione organizzativa e comunicazione/public engagement, con possibilità di ampliamento in base ai bisogni emergenti. Il budget complessivo previsto è di **30.000 euro**.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

2.3.1 Introduzione

La sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO per il triennio 2026-2028 dell’Università di Parma è elaborata in coerenza con il quadro normativo nazionale e con gli indirizzi più recenti forniti dall’Autorità Nazionale Anticorruzione.

La redazione della presente Sottosezione, infatti, recepisce le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, che rafforza il modello di gestione del rischio integrato, sottolineando l’importanza della mappatura dei processi, della valutazione del rischio in termini di probabilità/impatti e della strutturazione di misure di prevenzione proporzionate e verificabili. Particolare attenzione è inoltre posta al principio della “proporzionalità dinamica”, che impone di calibrare le misure in funzione della propria dimensione, complessità organizzativa e specificità istituzionale.

Il PNA 2025 propone per la prima volta un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell’integrità pubblica per l’Italia articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori.

La struttura della sottosezione è altresì allineata alle Indicazioni operative ANAC del 23 luglio 2025, che definiscono contenuti minimi, metodologia di analisi e criteri uniformi di compilazione. In conformità a tali indicazioni, l’Università di Parma ha proceduto a:

- semplificare la Sottosezione 2.3, rendendola di più immediata e di semplice lettura, anche ai non addetti ai lavori;
- prevedere l’Allegato Unico, suddividendolo in più tabelle ed in particolare: Tabella delle misure obbligatorie, Tabella delle misure specifiche, Tabella delle misure collegate direttamente agli obiettivi di performance e di Valore Pubblico, Tabella degli obblighi di pubblicazione, eliminando gli altri numerosi Allegati alla Sottosezione (v. Allegato 6);
- valutare il rischio per ogni misura obbligatoria e specifica, sulla base dello stato dell’arte rispetto all’anno 2025, partendo dagli indicatori del rischio corruttivo di cui all’Allegato n. 1 al PNA 2019 “Indicazioni metodologiche per la gestione rischi corruttivi”, in particolare:
 - 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.

Di seguito sono individuati tutti i soggetti, gli uffici, gli organi coinvolti a diverso titolo nelle attività in materia di Anticorruzione e Trasparenza all’interno dell’Ateneo:

SOGGETTO	COMPITI E RESPONSABILITÀ
Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza - R.P.C.T. Nominato ai sensi della L. 190 del 2012 In linea con quanto stabilito dalla Legge n. 190/2012 e dalle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – (A.N.A.C.) nei Piani Nazionali Anticorruzione (P.N.A.) emanati nel tempo (da ultimi P.N.A. 2022 e Aggiornamento 2023 adottato con delibera n. 605 del 19 dicembre 2023).	Il responsabile è il referente dell'intero processo che coinvolge tutte le iniziative finalizzate anche, nel loro complesso, a garantire un adeguato livello di trasparenza. I principali compiti del Responsabile in materia di anticorruzione, non delegabili se non in caso di straordinarie e motivate necessità, sono: • elaborare la proposta del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza (ora assorbito nella sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO); • verificare, con una costante e periodica attività di monitoraggio, l'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione proponendone la modifica quando siano accertate significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Amministrazione. A tal fine può accedere a qualunque documento dell'Ateneo. Nell'ambito di tale attività si avvale del supporto dei Dirigenti/Direttori/Responsabili di struttura ai quali, compatibilmente con il segreto d'ufficio, può richiedere, in relazione a situazioni che possono costituire anche solo potenzialmente corruzione e illegalità, di cui sia venuto a conoscenza, di fornire ogni utile riferimento; • definire le procedure per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione; • individuare, d'intesa con i Dirigenti/Direttori/Responsabili di struttura, il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità, nonché sui temi della trasparenza; • redigere e curare la pubblicazione sul sito web istituzionale, entro il termine previsto per legge, della relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, sulla base delle relazioni richieste ai Referenti, e ne cura la trasmissione al Rettore, al Direttore Generale e al Nucleo di Valutazione.
U.O. Anticorruzione e Trasparenza	Unità organizzativa di supporto all' R.P.C.T. per tutti gli adempimenti richiesti dalla vigente normativa in materia di anticorruzione e trasparenza. La U.O. opera in raccordo funzionale con tutte le strutture organizzative per garantire il necessario coordinamento delle azioni con il Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.), diffondere gli indirizzi dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.) nei vari ambiti dell'azione amministrativa e della gestione, monitorare l'attuazione da parte delle strutture competenti degli adempimenti previsti, anche con riferimento alle società partecipate.
Team Anticorruzione e Trasparenza	Team con il compito di supportare e coadiuvare l'RPCT e la U.O. Anticorruzione e Trasparenza nell'ambito delle attività previste dal P.T.P.C.T. (sottosezione 3.2 del PIAO) e dalla vigente normativa in materia, tra le quali: - il monitoraggio dell'adeguatezza delle informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web di Ateneo; - l'elaborazione di indirizzi in relazione alle più opportune modalità di attuazione operativa degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza, individuando e proponendo strumenti comuni, anche di tipo tecnico – informatico, a tal fine utilizzabili;
Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Sono individuati nelle seguenti figure: • Dirigenti; • Direttori di Dipartimento/Centro; • Presidente della Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione (School of advanced studies on food and nutrition) e Coordinatore della Scuola di Studi Superiori denominata "Centro Multidisciplinare per la formazione degli insegnanti e l'innovazione didattica".

SOGGETTO	COMPITI E RESPONSABILITÀ
	I referenti: - svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile quando ne ravvisano l'opportunità, e comunque con cadenza annuale, sull'attività e sull'organizzazione dell'Amministrazione in relazione alle aree di rischio individuate; - propongono le misure di prevenzione inerenti i rischi mappati riconducibili alle rispettive strutture e l'adozione di nuove misure alla luce delle eventuali criticità rilevate, ne promuovono l'applicazione e ne verificano il rispetto da parte del personale che afferisce alla struttura diretta o di coloro che intrattengono rapporti di collaborazione con la medesima. - partecipano all'intero processo di gestione del rischio – analisi, valutazione e trattamento – collaborando e fornendo i dati richiesti dal Responsabile sotto il coordinamento dello stesso; - adottano le misure gestionali di loro competenza finalizzate e necessarie all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza; - propongono al Responsabile i percorsi formativi per il proprio personale, in funzione del rischio che eventualmente caratterizza la struttura diretta; - relazionano al Responsabile nell'ambito delle attività presidiate nelle rispettive strutture entro il termine per l'approvazione del PIAO o, ove se ne ravvisi l'opportunità, in corso di anno.
Responsabile dell'Anagrafe delle stazioni appaltanti (RASA)	È individuato su proposta del R.P.C.T. con l'incarico di verificare e/o compilare, curandone il successivo aggiornamento, almeno annuale, le informazioni e i dati identificativi della stazione appaltante, presenti nella banca dati dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA); ciò fino alla data di entrata in vigore del sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti previsto dall'art. 38 del nuovo Codice dei contratti pubblici. Per gli adempimenti sopra descritti, il RASA si avvale della collaborazione dei RUP e delle strutture che presidiano le procedure di appalto.
Gestore antiriciclaggio	Nominato con delega a trasmettere le segnalazioni delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento terrorismo all'Unità di informazione finanziaria per l'Italia -UIF (Decreto del Ministero dell'interno del 25 settembre 2015).
Organi di indirizzo politico amministrativo, individuati dall'Ateneo di Parma nel Magnifico Rettore e nel Senato Accademico	Hanno il compito di definire gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Spetta a tali organi la decisione in ordine all'introduzione di eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività. Il Magnifico Rettore, inoltre, nell'esercizio delle proprie prerogative, designa il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e ne propone la nomina al Consiglio di Amministrazione. Adotta altresì gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
Direttore Generale	Assicura il coordinamento con il ciclo della performance e concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione ed a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti. Vigila sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e interviene in caso di impedimento o inerzia del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
Commissione Pianificazione, Performance e Qualità	Partecipa al processo di elaborazione e aggiornamento della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza, in particolare esercitando le sue funzioni di raccordo, condivisione, valutazione e proposta circa le attività dell'Ateneo in tema di performance, trasparenza ed anticorruzione, al fine anche

SOGGETTO	COMPITI E RESPONSABILITA'
	dell'armonizzazione e integrazione dei relativi contenuti, nonché della necessaria aderenza alla programmazione strategica di Ateneo.
Nucleo di Valutazione	Svolge compiti propri connessi all'attività di anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 del D.lgs. n. 33/2013); esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento dell'Ateneo (art. 54, comma 5, D.lgs. n. 165 del 2001); svolge le attività di monitoraggio sulla didattica e sulle attività amministrativo contabili previste per legge da Statuto e dal Regolamento interno dell'organo stesso. In rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Nucleo verifica i contenuti della relazione predisposta dal R.P.C.T. e trasmessa anche all'organo di indirizzo, recante i risultati dell'attività svolta ai sensi dell'art. 1, co. 14, della l. 190/2012. Ai fini di tale verifica, il Nucleo ha la possibilità di chiedere al R.P.C.T. informazioni e documenti che ritiene necessari ed effettuare audizioni di dipendenti (art. 1, co. 8-bis, l. 190/2012). Nell'ambito della funzione degli O.I.V. di attestazione dei dati pubblicati, il Nucleo è coinvolto anche in merito all'esistenza di misure organizzative per una regolare trasmissione dei flussi informativi.
Ufficio per i procedimenti disciplinari (U.P.D.) e Collegio di Disciplina (ex art. 10 della Legge n. 240/2010)	Svolgono i procedimenti disciplinari, ciascuno per il proprio ambito di competenza (il primo per il PTA e il secondo per il personale docente) dando tempestiva comunicazione al R.P.C.T. dell'avvio e della conclusione degli stessi.

OBIETTIVI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA NON DIRETTAMENTE FUNZIONALI A SPECIFICI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

Nel rispetto delle Indicazioni ANAC per la definizione della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO approvato dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del 23.07.2025, si descrivono di seguito gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati per l'anno 2026, che non siano direttamente funzionali a specifici obiettivi di Performance e Valore Pubblico, corredati da indicatori e target necessari per misurarne il raggiungimento:

OBIETTIVI	INDICATORI	Fonte dati	TARGET 2026
Divulgazione della cultura dell'etica e della legalità	N. eventi formativi e informativi	Gestionale dei corsi di formazione	N. 2
Prevenzione della corruzione	% di strutture (aree dirigenziali, Dipartimenti, centri e scuole) che risultano performanti rispetto all'applicazione delle misure operative (relative alle misure obbligatorie) di cui all'Allegato 6 della presente Sottosezione 2.3. Si intende struttura performante quella che rispetto almeno il 70% delle misure di competenza.	Documentazione raccolta dalla U.O. Anticorruzione e trasparenza. In sviluppo futuro un gestionale ad hoc.	70%
Incremento della trasparenza	Incremento del numero di categorie di dati, informazioni e documenti pubblicati non obbligatori	Portale dell'amministrazione trasparente di Ateneo	N. 1 categoria di dati ulteriori
Promozione dell'integrità pubblica	Somministrazione questionario percezione etica e legalità	Applicativo Lime Survey o sistema analogo	Entro il 31/12/2026

OBIETTIVI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA DIRETTAMENTE FUNZIONALI A PROTEGGERE OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

L'Ateneo di Parma rinnova inoltre il proprio impegno nell'adozione di un sistema di misure e azioni atto a perseguire valore pubblico, al fine di rafforzare il rapporto di fiducia tra cittadini e PA e per gli anni 2026 – 2028, è stato stabilito dagli organi di indirizzo politico nel Piano Strategico 2025-2030 il seguente specifico **obiettivo strategico che, tra gli altri, trova declinazione anche in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza**, in quanto finalizzato a migliorare l'efficienza e la qualità dei processi e pertanto a ridurre i fenomeni di *mala administration*, in particolare:

Obiettivo Strategico PPR2 – Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti
Azioni
Analizzare, ottimizzare, e innovare i processi amministrativi al fine di renderli più efficaci ed efficienti
Identificare soluzioni informatiche utili all'efficientamento e alla digitalizzazione dei processi amministrativi

nel quale si inquadra l'obiettivo di performance di struttura della U.O. Anticorruzione e Trasparenza **"PPR2_01b_2026 - Revisionare e proporre l'efficientamento del processo di monitoraggio del sistema di anticorruzione e trasparenza anche attraverso la digitalizzazione di almeno un sotto processo interno"** (§ paragrafo 2.3.8 - Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza).

Per completezza si segnala anche l'ulteriore obiettivo strategico del PSA 2025 – 2030, specificato nella tabella che segue, che, tra le altre, individua un'azione per il raggiungimento dell'obiettivo stesso in materia di anticorruzione e trasparenza:

Obiettivo Strategico PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo
Azioni
Diffondere la cultura della legalità e della trasparenza

Si rinvia all'Allegato Unico della presente Sottosezione, Tabella Misure collegate direttamente agli obiettivi di performance e di Valore Pubblico per i relativi approfondimenti

2.3.2 Anagrafica

Per le informazioni complete relative all'anagrafica dell'Amministrazione ed in particolare, per quanto concerne la presente Sottosezione, per i precisi riferimenti dell'RPCT, si rinvia a quanto riportato nella Sezione 1 del PIAO, cui si fa espresso riferimento.

2.3.3 Analisi del contesto

CONTESTO ESTERNO

Per un'analisi generale del contesto esterno, si rinvia alla sottosezione 2.1 Valore pubblico del PIAO.

Di seguito si descrivono le forme di collaborazione e il contesto criminologico.

L'Università di Parma, calandosi e partecipando attivamente al contesto esterno a cui appartiene, rinnova il proprio impegno nel mantenimento di forme di collaborazione con gli altri enti operanti sul territorio quale fondamentale strumento di contrasto ai fenomeni criminali di qualunque natura, soprattutto attraverso la promozione di attività formative aperte in grado di creare una *task force* di dipendenti onesti, collaborativi, consapevoli del ruolo che ricoprono. Tra le varie **forme di collaborazione** avviate, si menzionano le seguenti:

1. Rete per l'integrità e la trasparenza

progetto promosso dalla Regione Emilia-Romagna in ottemperanza a quanto previsto dall'articolo 15 della legge regionale 28 ottobre 2016, n. 18 (Testo unico per la promozione della legalità).

La rete, quale sede volontaria di confronto a cui sono invitati a partecipare i responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza del territorio regionale e di tutti gli altri enti non appartenenti al Sistema delle amministrazioni regionali di cui all'[articolo 1, comma 3 bis, lettera d\) della legge regionale n. 43 del 2001](#), si propone di:

- a) condividere esperienze e attività di prevenzione messe in campo nei rispettivi P.T.P.C.T;
- b) organizzare attività comuni di formazione, con particolare attenzione ai settori a rischio di corruzione;
- c) confrontare e condividere valutazioni e proposte tra istituzioni, associazioni e cittadini."

L'Ateneo, rappresentato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ha formalizzato la propria adesione alla Rete in data 13/12/2017.

2. Convenzioni quadro/ Protocolli d'intesa stipulate con:

- Sezione di controllo per l'Emilia-Romagna della Corte dei conti stipulata nel 2023 è stata originata dall'idea di mettere a disposizione le proprie competenze per costruire attività e progetti comuni, in particolare nell'ambito del diritto delle gestioni pubbliche e della contabilità pubblica.
- Protocollo d'intesa tra Università di Parma e Comando Provinciale della Guardia di Finanza per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.
- Protocollo d'intesa tra la Guardia di Finanza, l'Università degli studi di Milano-Bicocca, l'Università di Parma e la Società Italiana di Statistica che mira a supportare il Corpo nell'affinamento e nel potenziamento delle tecniche statistiche e di analisi impiegate per orientare le attività di contrasto nei confronti dei fenomeni criminali più gravi in tutti i settori della missione istituzionale: dall'evasione fiscale agli illeciti nella spesa pubblica, dalla contraffazione, sicurezza prodotti e tutela del *made in Italy* al riciclaggio di proventi illeciti e al contrasto patrimoniale della criminalità organizzata.

FOCUS CONTESTO CRIMINOLOGICO

I delitti contro la PA

I dati che verranno analizzati non rappresentano l'effettiva diffusione dei delitti contro la Pubblica amministrazione, ma esclusivamente la dimensione delle condotte perseguite e scoperte sul piano penale-investigativo, con riferimento ai soli reati commessi da pubblici ufficiali.

In Emilia-Romagna, l'incidenza dei delitti contro la Pubblica Amministrazione, rispetto al volume complessivo dei delitti denunciati ogni anno, risulta estremamente limitato. La bassa numerosità di tali eventi ha reso necessario raggruppare le fattispecie osservate in quattro macrocategorie:

1. **L'abuso di funzione**, macrocategoria ottenuta aggregando i reati di abuso d'ufficio (già depenalizzato), 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.
2. **L'appropriazione indebita** è una macrocategoria costituita dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche.

3. La macrocategoria relativa alla **corruzione**, che ricomprende sia le forme attive, sia quelle passive: rientrano i 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.
4. **La turbativa del servizio pubblico e della custodia**, infine, è un indice che riunisce le fattispecie di interruzione di pubblico servizio o di pubblica necessità e quelle di sottrazione o danneggiamento di beni sottoposti a sequestro, comprese le violazioni colpose dei doveri connessi alla loro custodia

Nel confronto con gli altri territori osservati, l'Emilia-Romagna si colloca su un livello intermedio quanto alla diffusione di questi reati. Nei sedici anni considerati (2007-2023), le oltre seimila denunce rilevate delineano un tasso di delittuosità pari a 8,7 ogni 100.000 abitanti, un valore che si situa infatti tra quello nazionale (14,5) e quello del Nord-Est (7,0).

Osservando l'evoluzione temporale di questi fenomeni, emerge una tendenza generale alla diminuzione in tutti i contesti territoriali considerati: in Emilia-Romagna la flessione risulta più pronunciata rispetto sia alla media nazionale sia a quella del Nord-Est, con un calo complessivo di cinque punti percentuali.

Con riferimento al quadro delineato dai dati provinciali, Parma presenta valori più prossimi al dato medio dell'Emilia-Romagna. Tuttavia, valori relativamente alti sono raggiunti per la macrocategoria dell'abuso di funzione. Osservando l'andamento temporale, in tutte le province si è registrata una diminuzione dei reati contro la Pubblica amministrazione: la Provincia di Parma, ancora, si colloca sostanzialmente in linea con il dato regionale.

Il riciclaggio in Italia

Il reato di riciclaggio ex art. 648 bis del Codice Penale punisce chi sostituisce o trasferisce denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto, ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, al fine di ostacolare l'identificazione della loro provenienza delittuosa.

Tale fattispecie di reato è un fenomeno che si intreccia con la corruzione e spesso fa parte dello stesso sistema di criminalità organizzata ed economica, e con essa costituisce una reale minaccia alla trasparenza, alla legalità e all'integrità dell'azione amministrativa.

Insieme sono in grado di alterare l'economia e il mercato e di minare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Dal rapporto statistico condotto dalla Banca D'Italia per l'Italia nel primo trimestre dell'anno 2025 emergono *n. 80.930 segnalazioni per operazioni sospette (Sos), registrandosi un aumento del 15,6% rispetto al primo semestre del 2024. Nel periodo, l'attività di analisi finanziaria svolta dall'Unità è stata particolarmente intensa: sono state esaminate e trasmesse agli Organi investigativi 81.312 segnalazioni, il numero più alto di SOS analizzate in un semestre. Nell'ambito di tali analisi, sono state complessivamente inviate ai soggetti obbligati 2.945 richieste di informazioni.*

Nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali, l'Università è chiamata a sensibilizzare il proprio personale e i propri stakeholders sul tema e ad adottare misure preventive volte ad evitare che le proprie strutture, le proprie risorse e i procedimenti che abbiano risvolti ed effetti verso l'esterno, possano essere, anche indirettamente, strumentalizzati per attività di riciclaggio o di reimpiego di proventi illeciti.

Tra le principali misure applicate dall'Università di Parma per prevenire i rischi connessi alle attività illecite sopra indicate si citano l'applicazione e il rispetto della normativa vigente sulla tracciabilità dei flussi finanziari, la scrupolosa effettuazione dei controlli richiesti dalla normativa in materia di appalti sui contraenti e fornitori, oltre che alla presenza all'interno dell'Ateneo della figura del Gestore delle segnalazioni sospette, figura che consente di comunicare alla UIF i dati e le informazioni su eventuali operazioni sospette di cui il personale di Ateneo venga a conoscenza nello svolgimento delle proprie ordinarie attività di ufficio.

Frequente anche l'integrazione tra presidi antiriciclaggio e presidi anticorruzione. Ciò a conferma del fatto che tra i sistemi di prevenzione del riciclaggio e della corruzione sussistono importanti interrelazioni che possono – e devono – essere valorizzate nell'ottica di massimizzare i vantaggi derivanti dall'applicazione dei relativi presidi, minimizzando al contempo gli oneri organizzativi e gli adempimenti a carico degli uffici pubblici.

CONTESTO INTERNO

Per la completa analisi del contesto interno, si rimanda alle sottosezioni precedenti del PIAO (valore pubblico e performance). In questa Sezione ci si limiterà ad una breve disamina sull'attività giudiziale svolta dalla U.O. Legale e Compliance, sui procedimenti avviati o conclusi nell'anno di riferimento (2025) e sulle segnalazioni di illeciti (whistleblowing).

CONTENZIOSO

Nel corso del 2025, l'Ateneo ha proseguito con continuità l'attività di presidio e di gestione del contenzioso, nel rispetto delle tempistiche processuali.

Non si sono registrate controversie connesse alle nuove modalità di accesso ai corsi di laurea a numero programmato, date le novità legislative introdotte dalla recente normativa. Resta tuttavia attiva la vigilanza in relazione al cd. "semestre filtro", per il quale le prove presso l'Università di Parma sono state calendarizzate il 20 novembre e il 10 dicembre.

Eventuali ricorsi correlati a tale nuova procedura interesseranno presumibilmente l'anno 2026.

Con riferimento ad altri contenziosi, in particolare quelli che hanno riguardato differenze retributive, riconoscimenti di carriera e una procedura di appalto nell'anno 2025, si sono conclusi con esito favorevole per l'Ateneo.

Resta, infine, rilevante l'attività di recupero credito; è stato registrato un aumento delle procedure esecutive, avviate su richiesta delle strutture interne, evidenziando una crescente attenzione da parte dell'Ateneo in tale ambito.

PROCEDIMENTI DISCIPLINARI

Nel corso del 2025, per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, sono stati avviati cinque procedimenti disciplinari per condotte rientranti nelle violazioni del codice di comportamento, in particolare:

1. **Stato:** Concluso

Tipologia di violazioni commesse e per cui è stata irrogata la sanzione:

- art. 2104 c.c.;
- art. 23 del C.C.N.L. Comparto "Istruzione e Ricerca" 2019/2021, lett. a), e), k), m);
- art. 11, commi 2 e 3, del Codice di Comportamento di Ateneo.

Sanzione disciplinare irrogata: Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione per 10 (dieci) giorni

2. **Stato:** Concluso

Tipologia di violazioni commesse e per cui è stata irrogata la sanzione:

- artt. 1176 e 2104 c.c.;
- artt. 3, comma 2, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dal Codice di Comportamento di Ateneo.

Sanzione disciplinare irrogata: Multa di importo pari a 4 (quattro) ore di retribuzione

3. **Stato:** Concluso

Tipologia di violazioni commesse e per cui è stata irrogata la sanzione:

- artt. 1176 e 2104 c.c.;
- art. 23 CCNL 2019-2021;
- art. 4, comma 3, “Accordo Criteri generali per le politiche degli orari di lavoro”;
- art. 11, commi 3 e 5 “Accordo di Ateneo per lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza 2024-2026”;
- artt. 3, comma 2, del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di Comportamento di Ateneo.

Sanzione disciplinare irrogata: Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione per n. 5 (cinque) giorni lavorativi

4. **Stato:** In corso

Tipologia di violazioni commesse e per cui è stata irrogata la sanzione: Dato non disponibile

Sanzione disciplinare irrogata: Dato non disponibile

5. **Stato:** In corso

Tipologia di violazioni commesse e per cui è stata irrogata la sanzione: Dato non disponibile

Sanzione disciplinare irrogata: Dato non disponibile

Con riferimento al personale docente, nel corso del 2025, il Rettore ha avviato n. 2 procedimenti disciplinari per violazione del codice di comportamento e del codice etico di Ateneo. In esito ad un procedimento avviato nel 2024 è stata irrogata una sanzione di 3 giorni di sospensione dal servizio e dalla retribuzione.

Per quanto riguarda gli studenti e le studentesse, nel corso dell’anno 2025, è stato concluso n. 1 procedimento disciplinare con irrogazione della relativa sanzione di competenza delle strutture Dipartimentali. Invece, non sono stati avviati procedimenti disciplinari di competenza del Senato Accademico.

WHISTLEBLOWING

Nel corso dell’anno 2025, attraverso la Piattaforma informatizzata di Whistleblowing implementata dall’Amministrazione, sono pervenute all’ RPCT n. 2 segnalazioni, di cui n.1 è stata archiviata e una risulta tuttora in corso di definizione.

2.3.4 La mappatura dei processi

La mappatura dei processi rappresenta una delle tre fasi fondamentali del sistema di gestione del rischio e, in questo specifico contesto, del rischio corruttivo. Per processo si intende un insieme di attività interrelate che creano valore, trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato a un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

L’Università di Parma ha ritenuto imprescindibile da subito l’individuazione di strumenti per consentire una corretta gestione del rischio, ove ogni singolo dipendente venisse coinvolto e divenisse parte attiva nel processo di contrasto del fenomeno corruttivo. L’attività di **mappatura dei processi nell’Ateneo**, avviata con la legge Severino, è stata effettuata applicando in un primo momento le indicazioni di metodo contenute nei PNA 2013 e 2015.

Con il Piano Nazionale Anticorruzione del 2019, l’Autorità nazionale ha definito una nuova metodologia, suggerendo un approccio graduale. L’Allegato 1 del PNA 2019 rubricato “*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*”, da questo momento in poi è divenuto il principale documento di riferimento per la predisposizione dei piani di prevenzione della corruzione per la parte relativa alle macro-fasi che caratterizzano il processo di gestione del rischio:

mappatura dei processi → valutazione del rischio → trattamento del rischio.

In recepimento della nuova metodologia e dell'approccio graduale suggerito da Anac, l'Ateneo di Parma ha diffuso nel 2020 ai vari uffici una breve nota metodologica, individuando i fattori abilitanti e i correlati indicatori e dati oggettivi per la stima del livello di rischio, al fine di fornire alcune indicazioni operative ai responsabili di processo e conferire, per quanto possibile, omogeneità di comportamento e di valutazioni.

L'approccio prescelto e attualmente applicato è di tipo qualitativo e tiene conto di indicatori e di stima del rischio che sono stati elaborati e oggetto di confronto nell'ambito della Rete per l'integrità della Regione Emilia-Romagna, sopra indicata.

Si è realizzata in questo modo una prima catalogazione di macro-attività/processi e sotto processi volta a individuare i "responsabili di processo", in relazione alle Aree di rischio generali e specifiche, che erano state definite nell'ambito delle attività particolarmente esposte al rischio di corruzione, ai sensi dell'art. 1, comma 16, della Legge n. 190/2012.

La nota metodologica, unitamente alle schede di mappatura riguardanti i processi già mappati, è consultabile al seguente link: https://trasparenza.unipr.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html.

Si precisa che la mappatura dei processi per la valutazione del rischio corruttivo si sviluppa coerentemente con il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi dell'Ateneo (§ Capitolo 2 – [Manuale di Internal Audit Unipr](#) (§ sezione 4, paragrafo 4.2.1 del PIAO).

2.3.5 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, anche potenziali

L'attività di mappatura svolta dalle singole strutture con il supporto della U.O. Anticorruzione e Trasparenza, secondo la metodologia sopra descritta, introdotta con il PNA 2019 e mantenuta con il PNA in fase di pubblicazione 2025, ha riconfermato le aree di rischio generali e specifiche individuate dai precedenti P.N.A.

In coerenza con l'approccio graduale suggerito da A.N.AC., l'Ateneo di Parma in termini di anticorruzione e trasparenza ha finora riesaminato i seguenti processi:

- Area contratti pubblici;
- Area reclutamento docenti;
- Area reclutamento PTA;
- Conferimento di incarichi a soggetti esterni;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici con riferimento in primis ai processi relativi ai contributi alle studentesse e agli studenti;
- Conferimento docenze a contratto;
- Borse di studio per dottorato di ricerca, borse ricerca, premi di laurea e di studio.

Le risultanze di tale mappatura sono pubblicate sul sito di Ateneo Amministrazione trasparente.

A seguito dell'avvio della mappatura integrata dei processi svolta dalle strutture coinvolte nell'obiettivo strategico del Piano Strategico 2022-2024, AMM1 Sviluppare l'innovazione, la digitalizzazione e il miglioramento dei processi amministrativi, che comprendeva le seguenti tematiche:

- processo di immatricolazione ai corsi di studio;
- assegnazione dei finanziamenti FIL prodotti;
- acquisti sotto-soglia;
- conto terzi;
- Spin-off;
- Mappatura e revisione del processo di assunzione del personale PTA.

La U.O. Anticorruzione e Trasparenza, anche nell'ottica del raggiungimento del proprio obiettivo di performance di struttura per l'anno 2025, ha proceduto alla mappatura dei rischi corruttivi di n. 2 processi nell'ambito del conto terzi, in particolare attività di consulenza e contratti conto terzi.

Le risultanze della mappatura saranno disponibili prossimamente sul sito di Ateneo Amministrazione trasparente (PAT), mentre le misure anti-corruttive individuate sono già disponibili nell'Allegato Unico, Tabella Misure specifiche, misura "ricerca".

2.3.6 Progettazione di misure organizzative per la gestione del rischio

L'Università di Parma, da tempo attenta al tema della prevenzione della corruzione, conferma l'adozione delle **misure obbligatorie** che trovano la loro fonte primaria nella L. 190/2012.

Tali misure, illustrate nell'Allegato unico, sono integrate con le azioni che di volta in volta vengono ritenute necessarie per prevenire e contrastare specifici rischi connessi alle attività attuate; l'Università, inoltre, si propone di promuovere una sempre maggiore automazione nella gestione delle procedure, nella consapevolezza che la digitalizzazione rappresenti un valido strumento di prevenzione e contrasto ai fenomeni corruttivi.

Le misure obbligatorie, nello specifico, riguardano:

- l'applicazione del **Codice di comportamento** da parte dei soggetti interni ed esterni che intrattengono rapporti con l'Ateneo;
- l'obbligo di **astensione in caso di conflitto di interesse**, anche potenziale, da parte dei dipendenti;
- 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 **rotazione del personale**, al fine di evitare il consolidarsi di posizioni di privilegio;
- 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 (*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 effettua segnalazioni di illecito**;
- la **formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione**;
- le **Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile** nell'ambito della Giornata della trasparenza;
- le **misure in materia di contrattualistica pubblica**;
- le **Azioni di sensibilizzazione verso le società e gli enti di diritto privato partecipati o controllati dall'università**.

Alle suddette misure si affiancano:

- le **misure specifiche di prevenzione della corruzione per il contesto universitario** (ricerca, didattica, reclutamento del personale docente, presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale universitario e gli Enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università) sulla base degli indirizzi forniti da ANAC (Aggiornamento 2017 al P.N.A – Parte speciale relativa al contesto universitario) e dal MUR (Atto di indirizzo n. 39 del MIUR - oggi MUR - del 15 maggio 2018).

Nel rispetto delle misure obbligatorie e specifiche per il contesto universitario, le misure operative, per il 2026 e il biennio successivo, sono evidenziate e schematizzate nelle specifiche tabelle di cui all'Allegato Unico.

2.3.7 La trasparenza

L'Ateneo di Parma mostra, costantemente nel tempo, una forte sensibilità nei confronti di quella che può essere definita una vera e propria "missione" istituzionale di prevenzione di fenomeni corruttivi, strettamente connessa alla promozione della trasparenza.

Per espressa previsione statutaria (art. 1, co. 6), *"L'Università ispira la propria attività ai principi di efficienza, efficacia, trasparenza amministrativa, semplificazione, imparzialità, pubblicità, partecipazione, promozione del merito e di individuazione delle competenze e delle responsabilità di tutto il personale, garantendo l'accessibilità delle informazioni relative all'Ateneo anche attraverso le più moderne forme di comunicazione a diretto contatto con l'utenza e riconoscendo quale principio fondante, democratico – partecipativo, la trasparenza e l'ascolto, nei confronti di tutte le componenti della comunità accademica, nonché dei portatori di interesse"*.

Ciò, nella consapevolezza delle opportunità che il perseguimento di tali valori offre, in termini di miglioramento dei processi gestionali, dei servizi offerti e dell'accountability di Ateneo.

Oggi la trasparenza non deve essere intesa soltanto come diritto alla conoscenza, ma uno strumento necessario di semplificazione delle procedure e di miglioramento del servizio reso agli stakeholders, nell'ottica di accrescere il valore pubblico.

Sul sistema di trasparenza, in particolare con riferimento al tema dell'accesso civico, incide fortemente [la normativa in materia di trattamento dei dati personali](#). Il rispetto delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali è richiamato dal D.lgs. 33/2013 subito nell'art. 1, quale criterio generale che deve informare l'attuazione della trasparenza, e, successivamente, anche nell'art. 5 bis in riferimento ai casi in cui l'accesso civico generalizzato deve essere rifiutato.

Ne deriva che sia l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, sia l'accoglimento delle richieste di accesso generalizzato, devono rispettare i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali, ad esempio quelli di liceità, correttezza e minimizzazione dei dati tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del titolare del trattamento.

Sul tema si rinvia alle "Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico generalizzato di cui all'art. 5 co. 2 del D.lgs. 33/2013" rilasciate da ANAC e alle circolari n. 2/2017 e 1/2019 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

Si ricorda che, al fine di fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del R.G.P.D.), l'Ateneo si avvale del Responsabile della protezione dei dati – R.P.D. (anche conosciuto con la dizione in lingua inglese Data Protection Officer – D.P.O.), che costituisce una figura di riferimento anche per il R.P.C.T..

Tra le azioni intraprese in materia di trasparenza, si riportano le seguenti:

Obblighi di pubblicazione

L'Università di Parma conforma il proprio operato al principio generale di accessibilità totale, intesa come accessibilità completa ed intelligibile alle informazioni concernenti l'organizzazione ed il funzionamento delle proprie strutture.

Pertanto, in ottemperanza alle disposizioni del D.lgs. n. 33/2013, l'Ateneo aggiorna nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente", collocata nella "home page" del sito informatico di Ateneo gli atti, le informazioni e tutti i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, ai sensi della normativa vigente.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio, la U.O. Anticorruzione e Trasparenza, unitamente al Team anticorruzione e Trasparenza supporta il RPCT, vigilando sul corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione, controllando periodicamente, i contenuti, il tempestivo aggiornamento e la rimozione dei dati vetusti. In tale attività, si rapporta con i **Responsabili del Procedimento di Pubblicazione (R.P.P.)**, cui l'Amministrazione ha affidato il compito di provvedere alla corretta pubblicazione, ciascuno per le sottosezioni dell'"Amministrazione trasparente" di propria competenza, conformemente a quanto previsto dalle disposizioni nazionali e regolamentari interne.

L'Università, ai sensi dell'art. 1, co. 1, del D.lgs. n. 33/2013 il quale stabilisce che "La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni", ha deciso di pubblicare nel proprio sito istituzionale i seguenti dati, informazioni e documenti per i quali non sussiste uno specifico obbligo di trasparenza (previsione FAQ ANAC quesiti di natura generale):

- » [Piano triennale azioni positive](#)
- » [Indagine sui servizi di welfare](#)
- » [Politiche di Ateneo e programmazione](#)
- » [Autovetture](#)
- » [Attuazione Misure PNRR.](#)

Si rimanda all'Allegato Unico, Tabella "Obblighi di pubblicazione" al fine di consultare gli adempimenti di pubblicità dell'Amministrazione ai sensi e per gli effetti della normativa vigente.

[Accesso civico e registro degli accessi](#)

Il sistema trasparenza di Ateneo è stato ulteriormente rafforzato attraverso l'adozione di altre "misure" per garantire il diritto di "accesso civico", nelle varie forme introdotte dal legislatore.

Sul tema, si rinvia al "[Regolamento per la procedura di accesso civico e accesso documentale](#)" che individua finalità, procedure e uffici competenti a istruire le pratiche di accesso.

Nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata "[altri contenuti – accesso civico](#)", sono reperibili, inoltre, informazioni (moduli, responsabili e rimedi) relativi all'accesso civico semplice (dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria) e generalizzato (documenti e dati ulteriori).

Da tale sezione è possibile consultare il "[registro degli accessi](#)", contenente, in ordine cronologico, l'elenco delle richieste di accesso civico "semplice" e "generalizzato" pervenute all'Ateneo, con oggetto, data ed esito.

Il registro è aggiornato semestralmente dalla U.O. Anticorruzione e Trasparenza, in quanto tutte le strutture sono tenute a rendere edotta la citata U.O. di tutte le richieste di accesso e di tutte le risposte fornite.

Ai fini dell'aggiornamento del registro degli accessi, verrà inviata una tantum una comunicazione:

- a tutti i referenti delle strutture dipartimentali per informare della necessità di comunicare alla U.O. Anticorruzione tutte le richieste di accesso pervenute alla propria struttura, dando contezza dei seguenti dati: protocollo data di arrivo richiesta, protocollo data risposta, esito;

- a tutti i referenti delle aree dirigenziali per informarli della necessità di comunicare, alla U.O. Anticorruzione e Trasparenza mediante il sistema di protocollo Titulus, le risposte fornite alle richieste di accesso.

Per consolidare tali attività, l'RPCT, in collaborazione con la U.O. Anticorruzione e Trasparenza, fornisce di consueto informazioni e indicazioni operative ai soggetti coinvolti a vario titolo, in merito agli adempimenti di pubblicazione, al fine di garantire uniformità, correttezza e completezza dei contenuti.

Giornata della trasparenza

Anche nel 2025 è stata realizzata, unitamente alle Aziende sanitarie di Parma, quale evento di formazione e divulgazione, non solo per il personale e gli stakeholders delle Amministrazioni coinvolte, ma anche a tutti i cittadini che fossero interessati, la Giornata della Trasparenza dal titolo "Giornata della Trasparenza, Etica e Integrità: Un impegno per la fiducia pubblica", importante occasione di confronto e scambio su attività di rilievo che incidono in diversa misura sul tema della trasparenza in senso ampio.

Progetto PAT

Il 3 marzo 2025 è diventato disponibile online il Nuovo Portale Amministrazione Trasparente -PAT dell'Ateneo, che con una grafica e una funzionalità rinnovate rende disponibili con chiarezza a tutta la cittadinanza i dati previsti dalla normativa relativi all'organizzazione e all'attività dell'Ateneo.

I contenuti e la struttura della sezione Amministrazione Trasparente sono regolati dalla normativa e contengono, tra le altre, informazioni relative a personale, consulenti e collaboratori, bandi di gara e contratti, beni immobili, contributi e vantaggi economici erogati.

Dove possibile, i contenuti di PAT sono recuperati dai gestionali di Ateneo ed è previsto un sistema automatico di defissione dei contenuti, in base ai diversi obblighi di pubblicazione. Inoltre, il Portale è stato progettato per garantire un'esperienza di navigazione intuitiva su qualsiasi dispositivo e per essere accessibile a tutte e tutti, nel rispetto delle Linee guida AgID sull'accessibilità.

Continua ad operare il Gruppo di lavoro formato da dipendenti aventi diverse competenze (informatiche, giuridiche e comunicative), costituito per l'implementazione del Portale, con il ruolo di adeguare il Portale stesso ad eventuali aggiornamenti normativi o indicazioni di ANAC, e con il ruolo di supportare chiunque rilevi criticità, malfunzionamenti o difficoltà nell'utilizzo del Portale stesso.

Il gruppo di lavoro, insieme agli uffici interessati, nel corso dell'anno 2025, a partire dalla pubblicazione della delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, ha lavorato per adeguare le modalità di pubblicazione e di consultazione dei dati ai nuovi schemi approvati dall'Autorità, relativi a: utilizzo delle risorse pubbliche, organizzazione delle pubbliche amministrazioni, controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione.

2.3.8 Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza

Come evidenziato nello stesso PNA, il monitoraggio è una fase di particolare importanza per il buon funzionamento del sistema di anticorruzione.

Quale ultimo step del processo di gestione del rischio, il monitoraggio rappresenta il punto di partenza per la progettazione delle misure future.

L'attività di monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza è svolta in conformità agli indirizzi forniti dall'A.N.A.C. nel Piano Nazionale Anticorruzione.

L'Ateneo prevede un sistema di monitoraggio nel quale ciascuna struttura, per il tramite del proprio referente, deve rendicontare l'applicazione delle misure operative previste ed enunciate nel PIAO, sia con riferimento alle misure generiche che con riferimento a quelle specifiche, fornendo all' RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione delle misure. L' RPCT, responsabile dell'attività di monitoraggio, ha facoltà di condurre periodicamente verifiche a campione sull'effettiva adozione delle misure dalle strutture e dai soggetti coinvolti. Inoltre, per rendere ancor più efficace e rafforzare l'attività di monitoraggio, l'RPCT coordina il Team Anticorruzione e trasparenza, che tra le altre, promuove attività di controllo nell'ottica di fare emergere eventuali criticità e/o azioni di miglioramento.

L'Università di Parma, anche per l'anno 2025, ha adottato un sistema che prevede, di norma, due momenti di monitoraggio: quello intermedio, entro il mese di giugno ed infine il monitoraggio finale, tra la fine dell'anno di riferimento e l'inizio dell'anno successivo. Per entrambi la U.O. Anticorruzione e Trasparenza trasmette un questionario alle strutture per la rendicontazione del rispetto e applicazione delle misure, oltreché all'eventuale segnalazione di criticità o proposte di miglioramento.

Delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene dato conto, nella sottosezione del PIAO approvato a dicembre, con riferimento al monitoraggio semestrale e, per quel che riguarda il monitoraggio annuale, all'interno della RUA e della relazione annuale del RPCT che, salvo proroghe concesse dal Presidente dell'ANAC, dovrà essere pubblicata entro il 31 gennaio 2026. Il link del sito dove sarà possibile consultare la relazione è il seguente: [Relazione annuale RPCT](#).

Si specifica, altresì, che l'attività di monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente, è svolta da ciascun Referente per la prevenzione della corruzione e della trasparenza di tutte le strutture, coordinato dall' R.P.C.T., con il supporto del Team Anticorruzione e Trasparenza. Anche per l'anno 2026, l'RPCT, in accordo con i vari componenti del Team, assegnerà le varie sezioni di AT, chiedendo a ciascuno di effettuare trimestralmente un controllo a campione sulle pubblicazioni e, nel caso di criticità, segnalarle all'ufficio di supporto al RPCT (U.O. Anticorruzione e Trasparenza) che provvederà a contattare gli uffici per superarle.

Nel rispetto della Delibera n. 192 del 07 maggio 2025 che illustra gli obblighi di pubblicazione oggetto di attestazione per le diverse tipologie di enti, pubblici e privati, si segnala che, anche per l'anno 2025, il Nucleo di Valutazione ha positivamente attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'Ateneo. Nel corso del 2025, per la prima volta e in via sperimentale, al fine di rendere maggiormente efficace la comunicazione degli aspetti da migliorare per quanto riguarda l'esposizione dei dati nel Portale della Trasparenza (PAT), si sono svolti alcuni incontri, in presenza e via Teams, tra il Nucleo di Valutazione, la U.O. Anticorruzione e Trasparenza e gli uffici interessati dagli ambiti di monitoraggio individuati con la delibera Anac suddetta. Tale modalità si è rilevata altamente proficua perché i colleghi hanno apprezzato il contatto diretto che ha permesso di esaminare alcune questioni critiche e di individuare le soluzioni atte a superarle.

L'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, resa dal Nucleo, è consultabile al seguente link: [Attestazione Nucleo di Valutazione \(OIV\)](#).

Le sopradescritte modalità operative, connesse sia agli adempimenti legati alla trasparenza sia alle misure adottate dall'Ateneo per prevenire il rischio corruttivo, sono confermate anche per il 2026, essendosi dimostrate efficaci e funzionali ad assicurare un coinvolgimento a 360 gradi del personale. Inoltre, è stata programmata in via sperimentale un'attività di incontro confronto con le strutture, al fine di sensibilizzare su tutte le fasi che caratterizzano il trattamento del rischio corruttivo.

Infine, al fine di rendere ancora più costruttivo il confronto con le strutture e accrescere il coinvolgimento delle stesse, tenuto conto inoltre delle ultime riorganizzazioni che hanno interessato l'Ateneo e tenuto conto delle ultime indicazioni di ANAC sulla collaborazione tra RPCT e tutte le strutture dell'Amministrazione, per il

2026 si procederà, in via sperimentale, ad organizzare degli incontri tra il personale afferente alla U.O. Anticorruzione e trasparenza e referenti o soggetti da essi delegati, in cui discutere e formulare proposte di misure.

Per l'anno 2026 l'UO Anticorruzione e Trasparenza intende agire sulla innovazione e digitalizzazione del processo di monitoraggio, semestrale ed annuale, attraverso l'implementazione di un sistema informatico che renda più efficace ed efficiente l'attività di monitoraggio del rispetto e applicazione delle misure anti corruttive da e verso le singole strutture di Ateneo (obiettivo operativo PPR2_01b_2026 - Revisionare e proporre l' efficientamento del processo di monitoraggio del sistema di anticorruzione e trasparenza anche attraverso la digitalizzazione di almeno un sotto processo interno).

2.4 INTEGRAZIONE TRA CICLO DELLA PERFORMANCE E PIANIFICAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Il tema dell'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo della pianificazione economico finanziaria e di bilancio è da diversi anni oggetto di attenzione da parte del legislatore. Dal **D.lgs. 150/2009** secondo cui lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance deve avvenire *"in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio"*, rendendo evidente il *"collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse"* (art. 4) alla **L. 124/2015** che ha previsto una *"riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio"* (art. 17, c. 1, lett. r). Il **D.lgs. n. 74/2017**, a modifica del D.lgs. 150/2009, entra ancora più nello specifico e determina che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debba contenere *"le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio"* (art. 5, c. 1, lett. c). Il tema è stato dettagliatamente argomentato anche nelle **linee guida ANVUR 2019 "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"** che confermano l'attenzione all'integrazione tra performance e bilancio, sottolineando come *"Lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance, deve avvenire in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio [...] rendendo evidente il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse."*

Più recentemente, il **D.L. 80/2021**, art. 6, ha introdotto il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, che integra in un unico quadro di programmazione gli strumenti di pianificazione strategica, finanziaria e della performance. Tale integrazione è stata disciplinata dal **D.P.C.M./Decreto DFP 30 giugno 2022, n. 132 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione**, che definisce lo schema-tipo del PIAO e stabilisce il raccordo tra il piano della performance e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, con ulteriori chiarimenti forniti dalla **Circolare DFP n. 2/2022**.

Il sistema di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'Università rappresenta l'espressione di un complesso processo organizzativo contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di distribuire in modo ottimale le risorse disponibili in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati. In sintesi, il budget rappresenta lo strumento fondamentale per garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici e operativi prefissati.

Il raccordo tra il sistema degli obiettivi e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, è questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente con gli stessi.

Il processo di formazione del budget si distingue principalmente in tre fasi:

1. fase delle proposte;
2. fase della negoziazione;
3. stesura definitiva del budget.

Nella **prima fase** i Responsabili dei Centri di Responsabilità avanzano le proposte atte a sostenere le attività di loro competenza, compresa la realizzazione degli obiettivi operativi. Nella **seconda fase** tali proposte sono negoziate in base ai contenuti del Piano strategico, della Programmazione del personale e del Piano edilizio, nonché alle politiche degli Organi dell'Ateneo. Avvenuta la fase della negoziazione, viene steso il documento finale denominato Budget unico di Ateneo, quale risultato dei budget di struttura, che successivamente è portato in approvazione al Consiglio di Amministrazione.

Il processo di formazione del budget recepisce le linee strategiche definite nel nuovo Piano Strategico 2025 – 2030 e si integra con i documenti e atti di programmazione dell'Ateneo, in particolare con:

- gli obiettivi operativi da PIAO;
- il Programma Triennale dei lavori pubblici, non solo per la parte relativa alla necessità di sostenere manutenzioni ordinarie e straordinarie degli immobili gestiti ma, anche, in una prospettiva strategica in materia di didattica, ricerca e qualità (https://trasparenza.unipr.it/pagina781_atti-di-programmazione-delle-opere-pubbliche.html);
- la Programmazione triennale del Personale e della formazione del personale;
- il Programma triennale degli acquisti di forniture e servizi in ordine agli acquisti inerenti non solo la gestione ordinaria ma per la realizzazione di progetti di ricerca, didattica e terza missione collegati al Piano Strategico di Ateneo (https://trasparenza.unipr.it/contenuto54033_pagina_837.html)

Il processo per pervenire alla definizione di budget è dettagliato nei suoi passaggi in uno specifico cronoprogramma di Ateneo, nel quale, con precise scadenze temporali, sono indicate tutte le fasi, integrate con il Ciclo della performance, esplicitando tutte le attività che condurranno alla successiva approvazione del Bilancio preventivo da parte del Consiglio di Amministrazione. Questo processo vede non soltanto una sempre e più forte consolidata integrazione tra le diverse fasi di costruzione del budget in coerenza con le linee strategiche indicate dagli Organi di Governo, ma anche una implementazione e integrazione delle successive attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi per giungere ad un confronto tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia e trasparenza dell'utilizzo delle risorse, l'ottenimento di migliori risultati e la valorizzazione economica dei prodotti e servizi erogati. Il ricorso alla contabilità analitica per centri di costo permette di migliorare l'impiego delle risorse e rende il bilancio dell'Università coerente con le esigenze della azione amministrativa, sempre più orientata verso l'efficienza nel percorso strategia-risorse-risultati.

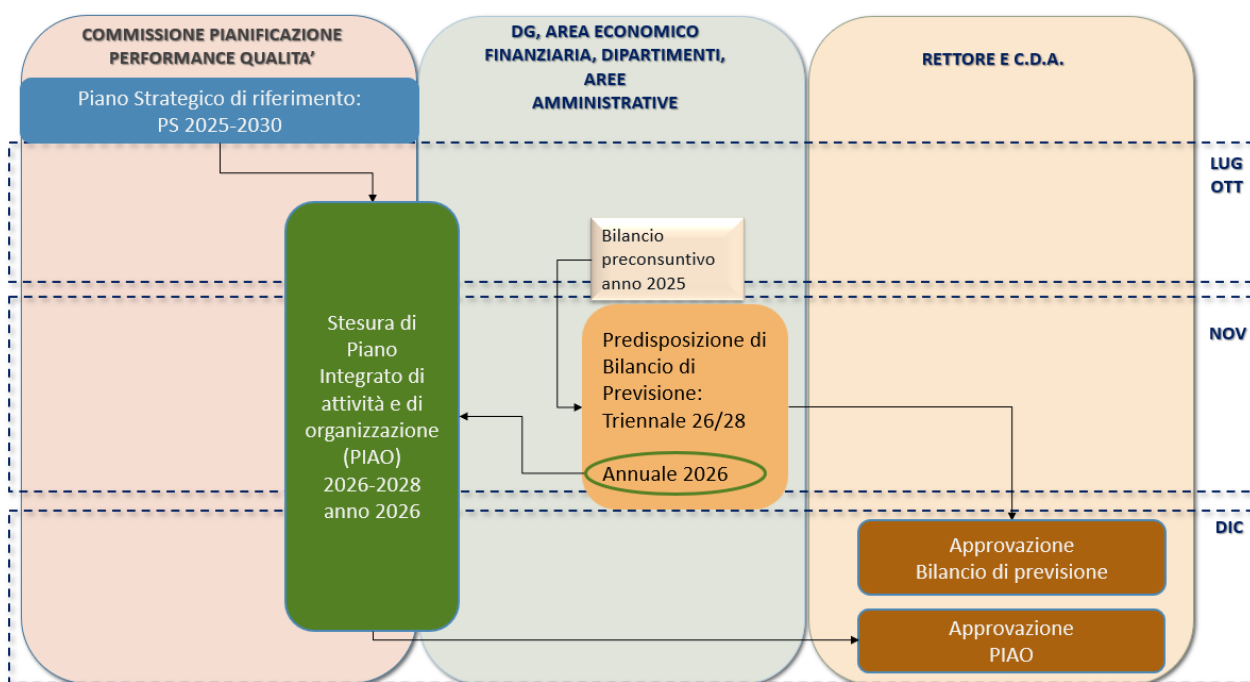


Figura 15 – Flusso di integrazione ciclo performance – pianificazione economico finanziaria

Di seguito si riportano in tabella le previsioni economiche per la realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa per l'anno 2026. Tuttavia, gli obiettivi di seguito indicati, con le relative risorse stanziate, non esauriscono il novero di attività di programmazione dell'Ateneo, rappresentandone solo una parte e, cioè, quella che richiede specifiche risorse aggiuntive o costi. Infatti, il budget di spesa è solo in parte destinato a specifici obiettivi operativi di performance/progetto, la maggior parte degli obiettivi vengono perseguiti senza allocazione di specifiche risorse di bilancio, nell'ambito delle normali attività di funzionamento delle strutture.

Nella tabella seguente si riportano gli abbinamenti degli obiettivi operativi agli obiettivi strategici, con l'indicazione dei singoli stanziamenti per obiettivo operativo.

OBIETTIVI STRATEGICI – OBIETTIVI OPERATIVI				
RICERCA				
R4 - Valorizzare la ricerca di base e migliorare la qualità della ricerca		2026	2027	2028
R4_01b_2026	Sviluppare e consolidare partnership strategiche con enti pubblici e privati, sia a livello locale che internazionale, in ambito sanitario, attraverso il potenziamento del supporto contrattuale per progetti di ricerca clinica e preclinica	232.500	-	-
R4_01d_2026	Promuovere la cultura del brevetto e dell'imprenditorialità Hi-tech	20.000	20.000	20.000
R4_01g_2026	Supportare il coordinamento di progetti multi-beneficiario in Horizon Europe	190.000	170.000	-
DIDATTICA E SERVIZI A STUDENTESSE E STUDENTI				
D2 - Promuovere offerta formativa interdisciplinare, inclusiva, innovativa e internazionale		2026	2027	2028
D2_05_2026	Migliorare l'offerta formativa esistente in prospettiva di sostenibilità dei corsi di studio mediante supporto ai Presidenti di Corso di Studio e ai Coordinatori di Dottorato di ricerca	5.000	-	-
D2_06_2026	Organizzare ed erogare corsi, seminari, workshop e attività interdisciplinari e internazionali	10.000	10.000	10.000
D3 - Riqualificare i servizi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita		2026	2027	2028
D3_01_2026	Creare il nuovo sito del Centro di Ateneo per l'Inclusione	10.000	-	-
SOCIETÀ				
S1 - Potenziare le attività di condivisione della conoscenza tra Ateneo e Società		2026	2027	2028
S1_01a_2026	Rafforzare le azioni rivolte alla società con il coinvolgimento degli Stakeholder	40.000	40.000	40.000
S1_01e_2026	Sviluppare un Toolkit di Information Literacy per le scuole superiori	2.500	-	-
S2 - Contribuire in modo efficace ed efficiente alla realizzazione del percorso territoriale verso la neutralità climatica		2026	2027	2028
S2_05_2026	Sostituire i sistemi di refrigerazione ad acqua per evaporatori rotanti e a ricadere	15.000	-	-
PERSONE PATRIMONIO E RISORSE				
PPR2 - Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti		2026	2027	2028
PPR2_01a_2026	Analizzare e aggiornare l'assessment dell'impianto e della funzione di internal audit, coerentemente all'evoluzione dei principi e standards internazionali e del contesto organizzativo interno, al fine di migliorare e semplificare la gestione dei servizi di competenza, anche attraverso la digitalizzazione	10.000	10.000	10.000
PPR2_02b_2026	Digitalizzare i processi su piattaforma ElixForms o altro sistema applicativo	19.300	20.000	20.000
PPR2_02d_2026	Definire un piano di gestione degli incidenti di sicurezza informatica rilevanti e della notifica al CSIRT Italia	30.000	30.000	30.000

PPR2_02e_2026	Implementare uno Student Tutor basato su Intelligenza Artificiale Generativa	30.000	30.000	30.000
PPR2_02f_2026	Aumentare la copertura del servizio di assistenza in aula	187.500	187.500	187.500
PPR2_14_2026	Gestire informaticamente il magazzino scorte: strategie per la compliance normativa	3.000	3.000	3.000
PPR4 - Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo		2026	2027	2028
PPR4_02_2026	Identificare le basi dati, progetto della struttura e dello schema di funzionamento di un sistema informativo di controllo del budget anche attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale	20.000	-	-
PPR6 - Potenziare la professionalità del personale docente e tecnico amministrativo		2026	2027	2028
PPR6_03_2026	Partecipare all'organizzazione di corsi di formazione per il personale docente e TA finalizzati all'interoperabilità didattica e amministrativa all'interno dell'alleanza EU GREEN	25.000	30.000	30.000
TOTALI		849.800	550.500	380.500

Tabella 24 – Assegnazione budget per obiettivo operativo

RISORSE STANZIATE ANNI PRECEDENTI		
PPR3_02_2026	Recuperare immobili per le esigenze residenziali, didattiche e culturali degli studenti e delle studentesse e prosecuzione col programma di messa a norma degli edifici, migliorando l'efficienza dei lavori e servizi attraverso la digitalizzazione di fasi e processi	68.596.290,16
PPR3_02a_2026	Migliorare l'efficienza operativa delle attrezzature di ricerca e didattica presenti nei laboratori dell'Ateneo, garantendo manutenzione regolare, conformità agli standard di sicurezza e disponibilità adeguata per le attività di ricerca e didattica	800.000,00
PPR3_02c_2026	Gestire i lavori di ristrutturazione degli edifici residenziali di San Francesco, dell'Orto Botanico (prosecuzione TM2.4.1a_2022, TM2.1.1a_2022, PPR3_01a_2025) e Santa Caterina	29.641.290,16
PPR3_02d_2026	Attuare il programma di messa a norma contro il rischio sismico di alcuni plessi del Campus (prosecuzione AMM4_2a_2024, PPR3_01b_2025)	29.115.000,00
PPR3_02e_2026	Attuare il programma di messa a norma antincendio dei plessi didattici (prosecuzione PPR3_01c_2025)	9.840.000,00
TOTALE		137.992.580,32

Tabella 25 – Risorse economiche a disposizione di obiettivi operativi da stanziamenti di budget di anni precedenti

Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il Piano Strategico 2025 – 2030, introducendo la **missione “Persone, patrimonio, risorse”**, a fianco delle missioni più tradizionali relative alla “Ricerca”, alla “Didattica e Servizi agli studenti” e alla “Società”, riconosce alle “persone” il ruolo di “motore” del cambiamento e il principale fattore di successo delle politiche dell’Ateneo. Curare la salute organizzativa e professionale delle risorse umane, valorizzandole, rappresenta una “condizione abilitante” per raggiungere l’efficienza e l’efficacia lavorativa e realizzare gli obiettivi operativi e le azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e pertanto al benessere collettivo e al così detto valore pubblico. La valenza strategica delle risorse umane è riconosciuta anche dal D.M. 1154/2021 (AVA 3) mediante l’ambito di valutazione B – gestione delle risorse, in cui si valuta la capacità degli Atenei a gestire le risorse a disposizione a supporto delle proprie politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione, con particolare riferimento al sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane. Per accrescere il benessere del personale e il senso di appartenenza diventa prioritario sviluppare il dialogo costante, la condivisione e la coesione, non solo tra i diversi organi, ma anche tra personale docente e tecnico-amministrativo e, ancora tra responsabili di struttura o di U.O. e tutti i collaboratori e collaboratrici. Fondamentale è anche il coinvolgimento attivo di tutti i livelli dell’organizzazione, inclusi i Dipartimenti, per garantire un processo decisionale condiviso e trasparente.

Il Piano Strategico per la Valorizzazione del Capitale Umano della Pubblica Amministrazione, promosso nell’ambito del PNRR, pone l’accento sull’importanza della formazione e qualificazione del personale come leva per il miglioramento delle politiche pubbliche. L’obiettivo finale è la creazione di Valore Pubblico, attraverso un’organizzazione coesa, competente e orientata ai bisogni della società. Sulle persone, infatti, si gioca il successo non solo del PNRR, ma, più in generale, di qualsiasi politica pubblica indirizzata ai cittadini e imprese.

Negli ultimi anni, l’Ateneo ha intrapreso un percorso di profonda trasformazione organizzativa, reso necessario anche dalle evoluzioni normative a livello nazionale e da un sistema di regole e strutture che, nel tempo, si è stratificato in modo complesso limitando l’efficienza e la chiarezza operativa. La risposta a questa sfida consiste nel razionalizzare e ridefinire la struttura organizzativa, innovando e digitalizzando i processi per un’amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti. Questo approccio consentirà di ridurre lo stress lavorativo del personale e garantire una gestione più razionale e snella delle risorse. La modernizzazione dei flussi operativi si tradurrà in un incremento complessivo dell’efficacia e dell’efficienza dell’Ateneo. A ciò sarà collegata anche una revisione dei profili professionali, volta a stabilire ruoli e competenze ben definiti, che possano contribuire al perseguimento degli obiettivi strategici dell’Ateneo e accrescere la motivazione del personale. In parallelo, nel corso del sessennio di mandato, verranno implementati percorsi di formazione mirati e azioni per il benessere organizzativo, promuovendo politiche di conciliazione vita-lavoro e iniziative di welfare aziendale. Il miglioramento continuo delle competenze del corpo docente e del personale tecnico-amministrativo rappresenta un pilastro fondamentale per il successo dell’Ateneo.

È necessario premettere che, anche con riferimento al Capitale umano, le Università si distinguono dalle altre amministrazioni pubbliche per la presenza di due diverse componenti che operano in modo sinergico per la realizzazione del Valore pubblico: la **componente docente**, legata allo svolgimento delle funzioni istituzionali delle università, che opera in regime d’impiego non contrattualizzato e la **componente tecnico-amministrativa** di supporto alle funzioni istituzionali dell’Ateneo che, in quanto contrattualizzata, risponde alla disciplina di cui al D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

In particolare, verrà illustrata la **strategia di gestione del capitale umano** centrata sulla cura della salute, organizzativa e professionale, delle risorse umane. Salute organizzativa e salute professionale rappresentano, infatti, due aspetti complementari e imprescindibili per la creazione del valore pubblico. Attraverso il reclutamento di profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate (**salute professionale**),

adeguando l'organizzazione alle strategie pianificate attraverso la semplificazione e l'innovazione delle procedure, ivi incluse le metodologie di lavoro agile (**salute organizzativa**), l'Ateneo punta a raggiungere uno sviluppo organizzativo favorevole al processo di cambiamento in atto. Lo stato delle risorse rappresenta di fatto il presupposto delle performance organizzative o performance istituzionali, attraverso cui l'Ateneo programma, misura e valuta come l'organizzazione utilizza le risorse a propria disposizione in modo economico (economicità) e razionale (efficienza), al fine di erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare Valore Pubblico.

Al fine di tessere una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane, la programmazione dei fabbisogni di personale dell'Ateneo dovrà, inoltre, necessariamente integrarsi con il ricorso al lavoro a distanza ed in particolare al lavoro agile e con la programmazione annuale e pluriennale della formazione.

3.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha proseguito l'implementazione delle Linee Generali di Organizzazione, con interventi volti a consolidare l'assetto amministrativo e a rafforzare la coerenza tra struttura, processi e obiettivi strategici. Con decreto rettorale assunto con procedura d'urgenza n. 547 del 14.03.2025, ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione CDA/28-03-2025/100, sono state apportate ulteriori modifiche, con specifico riferimento ai principi generali delle precitate Linee, e con particolare riguardo al complesso delle tipologie organizzativo – gestionali di incarichi e funzioni; quanto sopra, oltre all'intento di razionalizzare gli stessi, al fine di una ridefinizione di incarichi e funzioni, con l'obiettivo di uniformarli alle disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL). Tale adeguamento si articola sia nell'allineamento al nuovo sistema di classificazione del personale, sia nella conformità ai requisiti strutturali e contenutistici stabiliti dal CCNL per l'assegnazione degli incarichi. L'intervento mira a garantire coerenza normativa, trasparenza gestionale e una corretta attribuzione delle responsabilità in linea con le previsioni contrattuali. Parimenti, con lo stesso provvedimento, sono stati adeguati ai dettami del precitato Contratto Collettivo anche i vigenti Criteri generali di conferimento degli incarichi e delle funzioni al personale tecnico amministrativo, approvati con determina Direttoriale n. 1642/2020, prot. n. 228523, del 12.11.2020. Con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 74 del 27 febbraio 2025 è stata disposta la modifica della denominazione della U.O. Sostenibilità, che assume la nuova denominazione di U.O. Sostenibilità e Ambiente, ampliandone le funzioni attraverso l'integrazione delle attività inerenti alla gestione dei rifiuti di Ateneo. Tale scelta ha consentito di concentrare in un unico presidio un insieme integrato di processi ambientali, favorendo un approccio maggiormente efficiente, coerente con la normativa e meglio raccordato con le strutture interne e gli attori istituzionali esterni coinvolti.

Sempre nel 2025 è stata completata la revisione del sistema di graduazione delle posizioni organizzative, approvata con determina del Direttore Generale n. 1283/2025, che ha aggiornato i criteri di pesatura e definito un nuovo assetto classificatorio delle responsabilità delle Unità Organizzative. Successivamente, con apposita determina direttoriale, sono state indette le procedure valutative per il conferimento degli incarichi di responsabilità di U.O., al fine di assicurare un pieno raccordo tra la nuova struttura organizzativa, il sistema delle posizioni e la valorizzazione professionale del personale dell'Area EP coinvolto nei processi selettivi.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 242 del 26 giugno 2025 è stato rinnovato l'incarico del Direttore Generale, con decorrenza 1° novembre 2025, garantendo continuità amministrativa e gestionale nella conduzione dei processi strategici dell'Ateneo. In data 31 luglio 2025, mediante deliberazione n. 305, il Consiglio di Amministrazione ha inoltre autorizzato l'avvio, nel corso del 2026, della procedura di reclutamento di un **dirigente a tempo determinato dedicato alle esigenze della Comunicazione di Ateneo**, figura che sarà chiamata a svolgere compiti di studio, consulenza e coordinamento strategico nell'ambito della comunicazione istituzionale, in coerenza con gli obiettivi del Piano Strategico 2025-2030 e del PIAO 2025-2027.

In relazione alle prospettive organizzative riferite al 2026, la conclusione della programmazione PNRR comporterà la **disattivazione dell'Unità Centrale di Coordinamento PNRR**, istituita con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 456 del 9 novembre 2022. Alcune funzioni della struttura, tuttavia, saranno **stabilizzate**, in particolare quelle relative al **presidio degli acquisti**, divenuto ormai un ambito strutturale a supporto dei processi di approvvigionamento ordinario dell'Ateneo. Contestualmente, con la scadenza dell'incarico dirigenziale a tempo determinato prevista per il 31 dicembre 2026, sarà **riattivata la U.O. Energia presso l'Area Edilizia e Infrastrutture**, riallocando le funzioni energetiche oggi ricomprese nell'Ufficio di efficientamento energetico.

Nel corso del 2026 saranno inoltre avviate le valutazioni necessarie in merito alla **copertura delle Aree Dirigenziali Didattica e Servizi agli Studenti e Sistemi Informativi**, attualmente vacanti, nel rispetto del piano dei fabbisogni del personale e delle disponibilità assunzionali.

Al fine di presidiare tutti i processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo, è in fase di definizione un intervento organizzativo volto alla costituzione, nell'ambito della Direzione Generale, di una **Unità di Coordinamento dedicata al presidio delle attività di Assicurazione della Qualità e del processo di accreditamento**. Tale unità garantirà un coordinamento trasversale e unitario tra tutte le componenti coinvolte — Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione e Organi Accademici — assicurando coerenza e tempestività nella produzione documentale, nella gestione delle attività preparatorie, nello svolgimento della visita e nel successivo follow-up. La struttura manterrà operatività anche nei mesi successivi alla visita, fino alla piena attuazione delle eventuali azioni correttive richieste dalla Commissione di Esperti della Valutazione.

Nel suo complesso, l'insieme delle misure adottate nel 2025 e delle azioni previste per il 2026 contribuisce al rafforzamento del modello organizzativo dell'Ateneo, al consolidamento dei presidi gestionali e alla piena integrazione tra struttura amministrativa, qualità dei processi e attuazione delle linee strategiche di sviluppo dell'Università di Parma.

Per il 2026 è inoltre prevista l'introduzione della figura del **Disability Manager**, incaricata di coordinare le iniziative in materia di accessibilità e inclusione e di assicurare un presidio specialistico a supporto del personale, delle studentesse e degli studenti con disabilità. Tale scelta risponde agli obiettivi del PIAO di rafforzare le politiche di benessere organizzativo, garantire pari opportunità e assicurare un approccio strutturato alla rimozione delle barriere nei processi e nei servizi di Ateneo.

L'Ateneo intende garantire una più efficace politica per la gestione dei rifiuti che contempli anche gli aspetti legati alla sostenibilità attraverso la previsione, nell'anno 2026, della specifica figura del **Waste Manager**, ruolo innovativo nella PA, volto ad assicurare una supervisione qualificata e un coordinamento ottimale di tutte le attività legate alla raccolta e al corretto trattamento dei rifiuti in Ateneo.

Contestualmente, l'Ateneo intende potenziare le competenze dedicate alla sicurezza sui luoghi di lavoro e alla gestione dei rifiuti speciali, consolidando un presidio tecnico in grado di rispondere in maniera efficace agli obblighi normativi e all'evoluzione delle attività di ricerca. Il rafforzamento di tali funzioni contribuirà a una gestione più coordinata dei rischi, migliorando prevenzione, operatività e monitoraggio secondo le logiche di integrazione e coerenza richieste dal PIAO.

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

Le strutture organizzative apicali: organigramma e articolazione

Rettorato, Direzione Generale, Aree Dirigenziali, Dipartimenti, Centri e Scuole di Alta Formazione costituiscono le strutture organizzative apicali di Ateneo e sono organizzate sulla base dei criteri definiti dalle [Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo](#) approvate dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, nel rispetto della normativa vigente.

La gestione delle Aree Dirigenziali spetta a dirigenti di livello non generale, i Dipartimenti sono gestiti dal Direttore di Dipartimento, posizione ricoperta da un docente di prima fascia, mentre i Centri e le Scuole di Alta Formazione, se dotate di personale tecnico amministrativo, sulla base di quanto previsto dalle Linee generali di organizzazione sopra citate, sono presiedute da un docente, di norma di prima fascia, che riveste il ruolo di Direttore.

Di seguito sono esposte singole tabelle che identificano le strutture organizzative dell'Ateneo.

Università di Parma

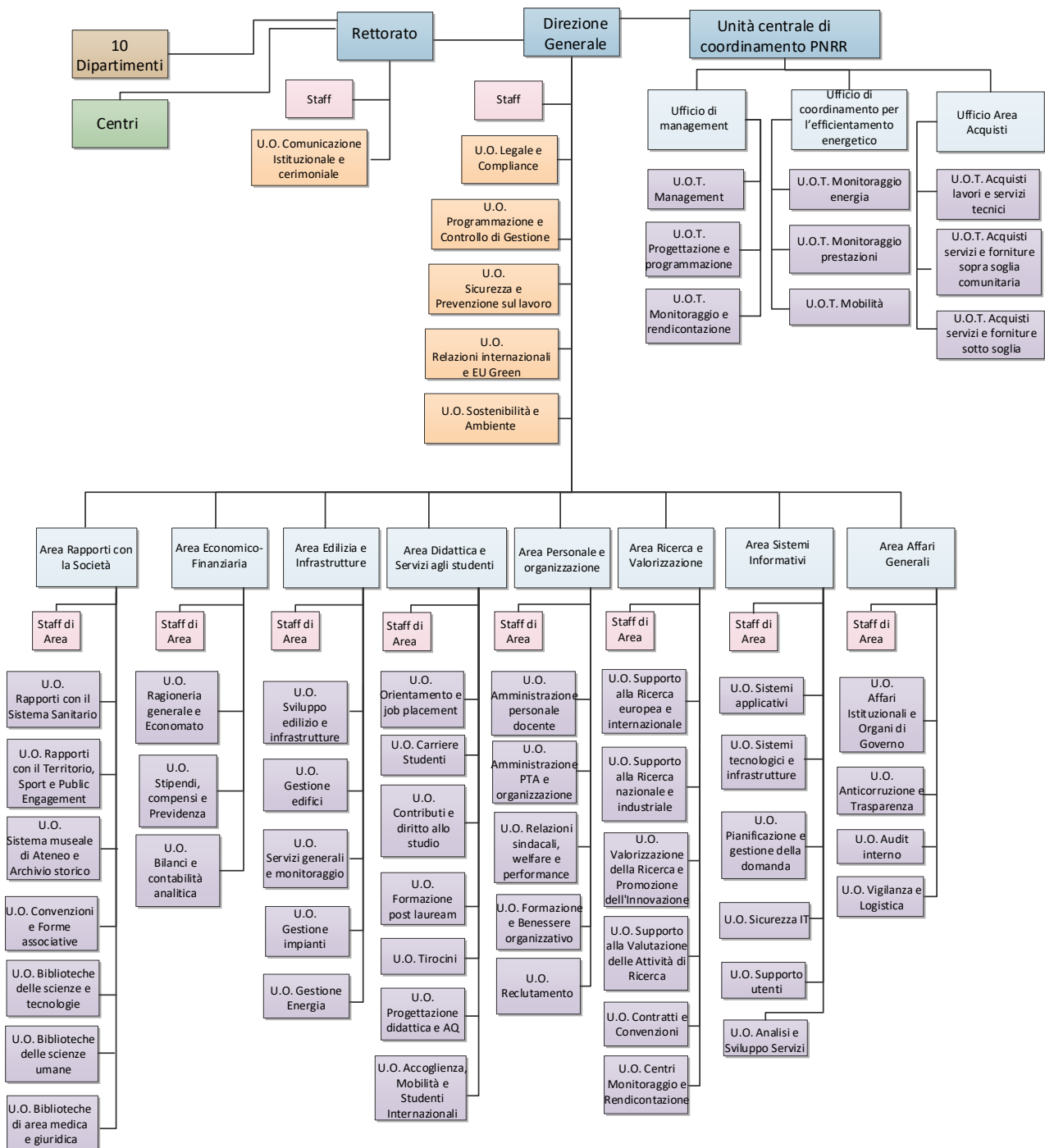


Figura 16 – Organigramma dell'Ateneo

DIPARTIMENTI
Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali
Dipartimento di Ingegneria e Architettura
Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali
Dipartimento di Medicina e Chirurgia
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie

Tabella 26 – Elenco Dipartimenti – strutture didattiche e scientifiche

Ogni Dipartimento si articola nel modo seguente.

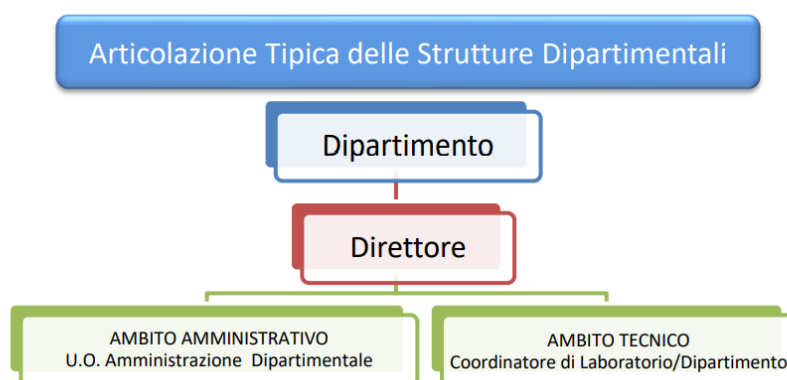


Figura 17 – Struttura tipica delle Strutture dipartimentali

Sotto il profilo delle attività funzionali amministrative e tecniche di supporto alla didattica e alla ricerca i Dipartimenti si articolano in due macroambiti: ambito amministrativo e ambito tecnico, le cui funzioni e attività sono specificate nel “[Funzionigramma](#)” di Ateneo.

SCUOLE DI STUDI SUPERIORI
Scuola di Studi Superiori in Alimenti e Nutrizione
Centro Multidisciplinare per la Formazione degli insegnanti e l’innovazione didattica

Tabella 27 – Scuole di Studi Superiori

CENTRI con personale afferente al 31/12/2024
Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro
Centro per le attività delle arti e dello spettacolo – CAPAS
Centro “Servizi E-Learning e Multimediali di Ateneo” (Centro SELMA)
Centro Studi e Archivio della Comunicazione – C.S.A.C.
Centro di Servizi Misure “G. Casnati” – CIM
Centro Linguistico di Ateneo – C.L.A.
Centro Accoglienza e Inclusione – CAI
Centro Universitario di Odontoiatria
Centro di Medicina del Sonno

Tabella 28 – I Centri dell’Ateneo con afferenza di personale

L'articolazione dei Centri di ricerca o di servizi non è standardizzata, pertanto ci sono centri, come ad esempio Centro Studi e Archivio della Comunicazione che sono sotto-articolati con unità organizzative e ambiti tecnici, mentre altri, ad esempio Centro per le attività delle arti e dello spettacolo che non presentano nessuna articolazione a causa dell'esiguo numero di personale afferente. Per i doverosi dettagli si rimanda alla [pagina dedicata](#) del sito web di Ateneo.

3.1.1 Livelli di responsabilità organizzativa e Modelli di ruolo

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Il Direttore generale, in considerazione di quanto enunciato dall'art. 48 comma 5 del CCNL relativo al personale dirigenziale dell'Area Istruzione e Ricerca 2016-2018, non modificato dal nuovo CCNL di comparto sottoscritto in data 07.08.2024, ha ritenuto opportuno confermare per l'anno 2026 il sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali già in essere.

I criteri di graduazione prevedono i seguenti punti previsti dall'art. 48 c.5 sopra citato:

- a) *“Complessità organizzativa, desumibile, ad esempio, dalla dimensione organizzativa dell'ufficio, della sua articolazione o differenziazione interna, da elementi del contesto territoriale”;*
- b) *“Livello delle responsabilità amministrative e gestionali assunte”.*

Per ciascuno dei due punti sono stati individuati tre parametri, le cui valutazioni hanno consentito di effettuare l'analisi quantitativa utile a determinare la graduazione delle funzioni relative alle aree dirigenziali e la loro collocazione in tre fasce (1^a, 2^a e 3^a fascia). Ad ogni fascia corrisponde una retribuzione accessoria differente. I parametri che sono stati presi in considerazioni sono per il punto a) *il Personale, la Differenziazione Interna e il Budget*, per il punto b) *la Complessità Amministrativa, la Strategicità e il Grado di Innovazione*. Ad ogni parametro è stato poi attribuito un peso che rappresenta la valenza del singolo valore in rapporto a tutti gli altri.

A ciascuno di questi parametri e per ciascuna delle funzioni dirigenziali relative alle Aree è stato assegnato un punteggio graduato (da 1 a 5) nel rispetto dell'analisi della complessità, delle responsabilità gestionali, di tutti i fattori caratteristici delle Aree stesse e degli ulteriori elementi di complessità e strategicità introdotti dal PNRR.

Il processo di graduazione descritto ha portato al risultato indicato nella tabella sotto riportata, con la classificazione delle Aree Dirigenziali e degli uffici previsti dalle modifiche apportate alle Linee Generali di Organizzazione dell'Ateneo nelle prime due fasce di graduazione:

Fascia 1	Fascia 2
Dirigenza Area Didattica e Servizi agli Studenti	Dirigenza Area Sistemi Informativi
Dirigenza Area Economico Finanziaria	Ufficio di coordinamento per l'efficientamento energetico
Dirigenza Area Edilizia e Infrastrutture	Ufficio di management
Dirigenza Area Ricerca e Valorizzazione	Ufficio Area Acquisti
Dirigenza Area Rapporti con la Società	
Dirigenza Area Personale e Organizzazione	
Dirigenza Area Affari generali	

Tabella 29 – Fasce di graduazione Aree dirigenziali

POSIZIONI RICONOSCIUTE AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Nell'ambito di ciascuna struttura organizzativa di vertice, sono costituite le Unità Organizzative (U.O.). L'U.O. è l'articolazione preposta al coordinamento di funzioni e procedimenti. I **Responsabili di Unità Organizzativa** hanno il compito di coordinare il personale e le risorse economiche e/o strumentali affidate dai Dirigenti.

Le U.O. sono attivate con il conferimento degli incarichi di responsabilità relativi al personale appartenente all'Area delle Elevate professionalità, sulla base delle procedure previste nei "[Criteri generali di conferimento](#)". I Criteri suddetti sono approvati con atto del Direttore Generale. I Criteri disciplinano anche le modalità inerenti al rinnovo e alla revoca degli incarichi di responsabilità delle U.O..

Nell'ambito della contrattazione integrativa vengono stabilite le indennità da corrispondere per tali incarichi, sulla base di un processo di pesatura operato dall'Amministrazione, che tiene conto della complessità delle precitate U.O.. In particolare, con determina direttoriale n. 1283/2025, prot. n. 102408 del 09.04.2025, a seguito dell'espletato del processo di graduazione è stata recepita la metodologia utilizzata, i criteri individuati e la graduazione delle posizioni organizzative di responsabilità delle Unità Organizzative dell'Amministrazione centrale, dei Dipartimenti e Centri con afferenza di personale, con l'individuazione di quattro classi di graduazione, con i relativi valori all'interno delle quali sono allocate le posizioni organizzative di responsabilità delle Unità Organizzative.

Al fine di favorire il coordinamento di attività complesse, possono essere individuati e istituiti **Servizi**. I Servizi presidiano processi e attività particolarmente complessi che possono coinvolgere più unità di personale o aggregare risorse implicando una significativa attività di indirizzo e coordinamento

Con riferimento ai servizi si possono configurare le seguenti tipologie di incarichi:

- **Coordinatore di servizio** – (Area EP – art. 88 CCNL) - comporta l'assunzione di elevata responsabilità che può avere prevalente contenuto gestionale ovvero, nel caso in cui sia richiesta l'iscrizione ad albi professionali, prevalente contenuto professionale;
- **Responsabile di servizio** – (Area dei Funzionari – art. 87 CCNL) - comporta l'assunzione di specifica responsabilità di ambiti dell'azione amministrativa e della gestione, anche implicanti iscrizione ad albi professionali.

Nell'ambito delle strutture organizzative, al fine di garantire la funzionalità e l'efficacia nei processi, sviluppare competenze organizzative, promuovere la responsabilità diffusa, integrare lo svolgimento delle funzioni, possono inoltre essere individuati, quali "punti di riferimento" per attività tipiche, i **Referenti**.

Per lo scopo sono istituite le seguenti tipologie di Referente:

- Referente/i tecnico - amministrativo di staff;
- Referente/i per la ricerca e la terza missione;
- Referente/i dei rapporti con il servizio sanitario;
- Referente/i dei rapporti dei servizi amministrativi per l'ospedale veterinario.

Al fine di perseguire efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa, in ambiti caratterizzati da specifica complessità e rilevanza, in relazione ad attività per le quali è prevista l'iscrizione agli Albi ed elenchi professionali di Avvocato, Ingegnere, Architetto, Geometra e Giornalista, possono essere individuate **Particolari Professionalità**.

Sono da considerarsi particolari professionalità anche le figure professionali specificamente deputate a garantire la qualità dei corsi di studio sia in termini di presidio dei corsi di studio nei Dipartimenti sia di gestione delle carriere delle studentesse e degli studenti, denominate "M.Q.D." - Manager per la qualità della

didattica”, cui può accedere sia personale inquadrato nelle aree dei funzionari che dei collaboratori ed operatori.

Le Particolari Professionalità sono conferibili con atto dei Responsabili apicali, sulla base delle procedure previste nei “Criteri generali di conferimento”, in coerenza con i gradi di autonomia e responsabilità delle Aree di inquadramento contrattuale; hanno, di norma, durata triennale e sono rinnovabili.

Possono essere istituite le figure professionali di **manager per la qualità della didattica**, ed assegnate a personale neoassunto se decorso almeno un anno dall’assunzione, al fine di consentire l’acquisizione di professionalità idonea a seguire i corsi di studio e le carriere delle studentesse e degli studenti. Il Responsabile apicale di concerto con il Direttore Generale e il Dirigente dell’area personale e organizzazione, può istituire più manager per la qualità della didattica in relazione alla complessità del corso (corsi di studio a ciclo unico a programmazione nazionale, non a ciclo unico a programmazione nazionale e locale e corsi di studio internazionali e/o interAteneo), al numero dei docenti afferenti al Dipartimento; in ogni caso ad ogni manager didattico dei Dipartimenti deve essere assegnato, di norma, un minimo di due corsi di studio. I manager didattici che presidiano le carriere delle studentesse e degli studenti sono individuati in funzione dei raggruppamenti dei corsi di studi afferenti ai Dipartimenti di Ateneo.

I Responsabili apicali delle Aree dirigenziali, Dipartimenti e Centri, di concerto con il Direttore Generale e il Dirigente dell’Area Personale e Organizzazione, cui spetta la valutazione, possono attribuire al precitato personale dell’area dei collaboratori e dell’area degli operatori compiti che, pur rientrando nelle funzioni proprie dell’area di appartenenza, comportano l’assunzione di specifiche responsabilità (art. 117 C. C. N. L.), inerenti a nuovi processi o progettualità di particolare rilevanza per le finalità istituzionali dell’Ateneo.

Negli ambiti tecnici dipartimentali gli incarichi e le funzioni istituiti e conferibili, con riferimento alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca appartengono esclusivamente alle seguenti tipologie:

- **Coordinatore tecnico di laboratorio** - Dipartimento - (Elevata Professionalità - art. 88 CCNL): - comporta l’assunzione di elevata responsabilità attinente il coordinamento di attività tecniche particolarmente complesse quanto a strumentazione, di attività tecniche trasversali, o di attività di gestione di laboratori didattici; nel caso in cui sia richiesta l’iscrizione ad albi professionali, l’attività ha prevalente contenuto professionale. Comporta, di norma, il coordinamento di unità di personale;

- **Responsabile tecnico di laboratorio** - Dipartimento - (Area dei funzionari - art. 87 CCNL): comporta l’assunzione di specifica responsabilità di attività tecniche complesse, anche di manutenzione, dei laboratori scientifici o didattici, che possono implicare anche l’iscrizione ad albi professionali;

- **Tecnico di laboratorio** - Dipartimento - (Area collaboratori e area operatori art. 117 del CCNL) comporta l’assunzione di specifiche responsabilità connesse allo svolgimento di attività tecniche, anche di manutenzione, affidate nell’ambito delle attività di supporto alla ricerca o alla didattica.

3.1.2 Ampiezza media unità organizzative

L'ampiezza media delle unità organizzative è stata calcolata, in termini di numero di dipendenti in servizio, con riferimento alle strutture organizzative apicali omogenee, con articolazione standardizzata: Unità organizzative delle Aree dirigenziali e ambiti (tecnico e amministrativo) dei Dipartimenti.

Ampiezza media		
Struttura	N° dip. in servizio	Metodo di calcolo
Unità Organizzative delle Aree	7,735	Rapporto tra il n. di personale afferente a strutture equivalenti* (526) e il n. strutture equivalenti (68)
Ambito Tecnico dei Dipartimenti	21,2	n. tecnici afferenti agli Ambiti tecnici dipartimentali (212) e il n. totale di Ambiti tecnici dipartimentali (10)
Ampiezza media Ambito Amministrativo	14,6	n. personale amministrativo afferente all'ambito amministrativo dipartimentale (146) e il n. totale di U.O. dipartimentali (10)

*- unità organizzative delle Aree dirigenziali, staff d'area, staff della Direzione Generale, Segreteria Generale/tecnica di staff del rettore e Unità centrali di coordinamento per il PNRR

Tabella 30 – Ampiezza media delle unità organizzative

3.2 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Nel 2024, con la sottoscrizione del “Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e Ricerca - periodo 2019-2021” (firmato il 18.01.2024), il lavoro a distanza si è consolidato come una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro previamente individuati dalle amministrazioni e non più come istituto da utilizzare a discrezione in caso di bisogno o in casi eccezionali.

Il Titolo III “**Lavoro a distanza**” del nuovo contratto nazionale di lavoro, indica come modalità di lavoro ordinario sia il **Lavoro Agile** (Capo 1, artt. 11, 12, 13, 14, 15) che il **Lavoro da Remoto** (Capo 2, art. 16).

L'Amministrazione ha definito un quadro regolatorio organico per la gestione delle modalità organizzative del lavoro a distanza, sottoponendo alla delegazione trattante di parte sindacale il testo “Accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza 2024-2026”, sottoscritto il 29 aprile 2024. La scelta di procedere attraverso un confronto strutturato con le rappresentanze sindacali risponde all'esigenza di perseguire un miglioramento continuo dell'efficienza e della qualità della prestazione lavorativa, mediante la definizione stabile e puntuale delle condizioni di erogazione del lavoro da remoto. Tale approccio è orientato a garantire elevati livelli di soddisfazione del personale, salvaguardando al contempo gli standard di efficacia dell'azione amministrativa e promuovendo una più ampia condivisione delle scelte gestionali con i soggetti istituzionalmente preposti alla tutela dei lavoratori.

Il risultato conseguito assume particolare rilievo in quanto riconosce e valorizza le diverse esigenze personali e familiari dei lavoratori — anche in assenza di situazioni di particolare fragilità — nella prospettiva di favorire un equilibrato e progressivo bilanciamento tra vita professionale e vita privata.

L'accordo, cui si rimanda integralmente, è entrato in vigore ufficialmente il 1° luglio 2024 e non ha subito revisioni in quanto non sono mutate le condizioni originarie, tali da giustificare modificazioni.

Si riportano i criteri e le condizioni introdotte dall'accordo, tuttora in vigore:

- Il lavoro agile, nel rispetto delle esigenze e dell'organizzazione dell'Ateneo, può essere richiesto dal personale con contratto a tempo indeterminato e determinato, che abbia un rapporto di lavoro e tempo pieno o part-time e che svolga attività lavorative compatibili con le modalità a distanza come indicato dall'art. 10 del Contratto collettivo nazionale di comparto;
- Lo svolgimento di lavoro agile avviene tramite la stipula da parte del dipendente di un accordo individuale, utilizzando uno schema tipo allegato all'accordo;
- Il numero di giornate mensili fruibili in lavoro agile sono **otto**. Il personale può alternare giornate di lavoro in presenza a giornate di lavoro agile anche in modo continuativo, oltre che essere fruito continuative, come lavoro a distanza, nel rispetto del limite mensile. Lo svolgimento della prestazione con tale modalità oltre che essere compatibile con l'attività svolta, deve essere coerente e non arrecare disfunzioni con l'organizzazione all'interno dell'Unità Organizzativa / ambito tecnico in cui opera il dipendente e potrà essere resa anche fuori dalla sede abituale di lavoro;
- In presenza di casi particolari (art. 7, comma 4 dell'accordo) e nei casi di certificata condizione di fragilità del dipendente (art. 7, commi 5 e 6 dell'accordo) il limite mensile è di **dieci giornate**.
- In alternativa al lavoro agile, i lavoratori che svolgono un'attività lavorativa all'interno di un'Unità Organizzativa / Ambito tecnico, dove questo sia possibile senza recare danno alcuno, possono richiedere il lavoro da remoto, cd. **telelavoro**;
- La nuova regolamentazione del telelavoro (art. 11 dell'accordo) ha previsto la coincidenza del proprio orario in presenza con quello a distanza con timbratura da remoto avente le medesime caratteristiche della timbratura in presenza e, allo stesso tempo, la possibilità di usufruire del buono pasto e di un rimborso spese pari ad un importo mensile non inferiore a euro 30.00;
- L'accordo ha previsto un sostanzioso aumento delle postazioni di telelavoro messe a disposizione dei **dipendenti pari a 150**.

Largamente positiva è stata valutata l'introduzione, a cura dell'Amministrazione, del sistema informatico per la gestione digitalizzata del processo di stipula degli accordi individuali e per la redazione della domanda prevista.

3.2.1 Le condizionalità e i fattori abilitanti

Prosegue nel 2026 l'impegno dell'Amministrazione a fornire le necessarie attrezzature tecnologiche al personale tecnico amministrativo, con un costante aggiornamento delle risorse al fine di consentire a tutti di operare da remoto con le più idonee strumentazioni e con la massima efficienza.

Essendo ormai accertato che le **attrezzature** e le **applicazioni di comunicazione e collaborazione on-line** non sono le uniche condizioni fondamentali per lo sviluppo del lavoro a distanza o da remoto in Ateneo, si è fatta particolare attenzione all'aggiornamento costante della **digitalizzazione dei processi**, unitamente alla **formazione continua in materia di competenze digitali**, che rappresentano le condizioni fondamentali per lo sviluppo del lavoro a distanza in Ateneo. Di non trascurabile importanza anche l'aumentata possibilità di interazione del lavoratore che svolge la propria attività non in presenza con i **sistemi di comunicazione anche telefonica** con il proprio luogo di lavoro abituale. L'attenzione per il miglioramento degli strumenti utili per il lavoro a distanza e per il suo costante sviluppo continua senza interruzione anche nel corso dall'anno 2026.

3.2.2 Obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance

Il nesso tra performance e lavoro a distanza si conferma profondo e reciproco. Nel tendere ad una maggiore responsabilizzazione di tutto il personale in un clima di reciproca fiducia, responsabili e collaboratori hanno avuto un costante e reciproco confronto sulle attività svolte e continua quella che si presenta come la vera sfida, che è quella di giungere ad una organizzazione del lavoro che sia costantemente e intrinsecamente *"per obiettivi"*.

Il lavoro ibrido (alternanza di lavoro in presenza e lavoro a distanza), che rappresenta in ultima analisi l'obiettivo a cui tendere, è risultato attuabile, efficiente ed efficace nella misura in cui responsabili e i collaboratori sono riusciti ad essere reciprocamente allineati rispetto alle attività da svolgere e ai risultati da conseguire. Nel 2026 è auspicabile e necessario che le attività degli uffici siano organizzate, assegnate e rendicontate in modo ancora più efficiente, rafforzate con naturali e costanti feedback.

Ciò presuppone da parte dei responsabili l'assunzione di una rinnovata e sempre maggiore cultura organizzativa di project management ed efficaci doti di leadership.

In questo senso, **l'Ateneo prosegue anche nel 2026** sulla strada già avviata nel 2022, dando priorità a iniziative di sviluppo del modello organizzativo e valorizzazione delle risorse umane, che prevede la realizzazione di workshop, laboratori che coinvolgeranno i responsabili apicali e responsabili delle unità organizzative con, tra gli altri, uno specifico percorso sul tema della misurazione e valutazione della performance individuale confermando i seguenti obiettivi:

- trasmettere a tutti i livelli una cultura condivisa della valutazione come strumento gestionale e come opportunità di sviluppo, per le persone e per l'organizzazione;
- aggiornare e/o razionalizzare i processi e gli strumenti in essere, nell'ottica di renderli sempre più facilmente utilizzabili e di garantirne un utilizzo omogeneo e consapevole da parte di tutti gli attori coinvolti;
- condividere e implementare buone prassi di gestione dei diversi momenti del ciclo di valutazione: la condivisione degli obiettivi, l'osservazione, il feedback.

3.2.3 I contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficacia ed efficienza

La [Relazione del CNEL al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini](#), pubblicata il 14 ottobre 2025, mentre da un lato mette in luce l'ancora preoccupante divario fra le diverse realtà, a fronte di alcune eccellenze riconosciute, dall'altro riconosce il costante miglioramento dell'efficacia ed efficienza del lavoro pubblico e gli effetti positivi sulla qualità dei servizi erogati agli stakeholder, che trova la sua naturale giustificazione anche nel marcato ricorso al lavoro a distanza che si è ormai consolidato come una delle modalità lavorative più innovative degli ultimi anni.

In questa ottica, il lavoro di digitalizzazione, semplificazione dei processi, potenziamento delle competenze è stato perseguito con forza dall'Amministrazione, la quale proseguirà anche nel 2026 su questa linea con la previsione ulteriore di specifici obiettivi organizzativi. Si sottolinea il proseguimento delle attività correlate al progetto a finalità comune "Mappatura e ottimizzazione dei processi", il cui termine è previsto per la fine dell'anno 2026 e per le quali il lavoro a distanza ha rappresentato non solo uno degli strumenti organizzativi da utilizzare per raggiungere e accompagnare il cambiamento e migliorare il benessere organizzativo, nell'ottica di conciliare sempre maggiormente l'attività lavorativa e la vita familiare dei lavoratori, ma soprattutto l'elemento essenziale sul quale costruire l'intera impalcatura progettuale. Il *"Progetto di miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa dell'Ateneo"* che ne è scaturito, per il quale è stato predisposto in sede di contrattazione integrativa un riconoscimento economico relativo al contributo fornito da tutto il personale tecnico amministrativo al raggiungimento degli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026, ne è la prova più convincente.

Nell'anno 2026 l'Amministrazione intende riattivare e riproporre l'indagine sul benessere organizzativo avente al suo interno una sezione specifica relativa all'istituto del lavoro a distanza. I risultati di questa attività permetteranno di evidenziare gli aspetti su cui l'amministrazione dovrà indirizzare i propri sforzi nel tentativo di perseguire un continuo miglioramento del clima lavorativo. In tale contesto sarà di fondamentale importanza comprendere il grado di soddisfazione del personale relativamente a questo istituto e le eventuali criticità sorte nella gestione organizzativa delle strutture da parte dei responsabili, ai fini di un eventuale aggiornamento della regolamentazione vigente.

3.3 IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

Il Piano triennale del fabbisogno di personale viene predisposto annualmente dall'Ateneo, in coerenza con la normativa vigente, con il Piano Strategico di Ateneo (nel caso di specie il P.S. 2025/2030), tenuto conto delle risorse assunzionali (punti organico) e finanziarie (budget) disponibili nel triennio. L'esigenza è garantire la sostenibilità dell'offerta formativa, le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico e la qualità dei servizi erogati. Il Piano triennale del fabbisogno si collega all'*Ambito B-Gestione delle risorse* del Modello di Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (Modello AVA3- Delibera ANVUR N.26 del 13.02.2023 e s.m.i.).

3.3.1 Vincoli normativi e distribuzione punti organico

Il reclutamento del personale universitario è sottoposto a stringenti vincoli normativi, a indicatori di sostenibilità economico finanziaria, alle cessazioni dell'anno precedente e a vincoli sulla proporzionalità della consistenza del personale docente e ricercatore. Il reclutamento delle Università è fondato sull'attribuzione annuale di punti organico (p.o.) da parte del MUR. Il punto organico rappresenta il valore medio, a livello di sistema, del costo del professore di I fascia che costituisce il parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Personale docente	p.o.	Personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato	p.o.
Professore I fascia	1,00	Dirigente	0,65
Professore II fascia	0,70	Area Elevate Professionalità	0,40
Ricercatore in tenure track (RTT)	0,70	Area Funzionari	0,30
		Area Collaboratori	0,25
		Area Operatori	0,20
		Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)	0,20

Tabella 31 – Costo espresso in p.o. del personale universitario

I punti organico che rappresentano le facoltà assunzionali dell'Ateneo, vengono assegnati annualmente con decreto ministeriale, sulla base delle cessazioni avvenute nell'anno precedente. Il valore così definito a livello di sistema universitario viene ripartito a ciascun Ateneo in base a:

- una quota di punti organico base, pari al 50% del turn over di Ateneo;
- una quota di punti organico premiali assegnati agli Atenei "virtuosi" rispetto agli indicatori di sostenibilità introdotti dal decreto legislativo 29 marzo 2012, n.49.

Agli Atenei, che presentano performance positive, viene attribuito un contingente di punti organico premiali in proporzione al "margine", calcolato come la differenza tra 82% delle entrate complessive nette, detratti i fitti passivi, e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento.

L'Ateneo di Parma rispetta i requisiti previsti dal D.Lgs. 49/2012 avendo avuto negli anni valori degli indicatori IP, ISEF ed IDEB entro i limiti massimi previsti. Si riporta la tabella con gli indicatori di bilancio:

Indicatore	2022	2023	2024
IP – indicatore della spesa di personale	66,46%	64,19%	71,43%
ISEF – indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,22	1,27	1,14
IDEB – indicatore di indebitamento	0,45%	0,36%	0,46%

Tabella 32 – Tabella indicatori di bilancio ex D.lgs. 49/2012

Le facoltà assunzionali dell'Ateneo, **per l'anno 2025**, sono state definite dalle seguenti assegnazioni:

- **33,55 punti organico** da DM n. 36 del 23 gennaio 2025 così come rettificato con DM n. 407 del 22 maggio 2025;
 - **46,5 punti organico** da DM 26 giugno 2023, n. 795 – “*Piano Straordinario reclutamento personale universitario 2024*”, per la realizzazione del Piano Straordinario B – Intervallo temporale reclutamento dal 1° gennaio 2024 al 31 ottobre 2025. L'art. 15 del D.L. 71/2024, come modificato dal D.L. 113/2024, ha introdotto, al comma 1bis, un nuovo piano straordinario per la progressione di carriera da Ricercatori a tempo indeterminato con ASN a PA, che verrà implementato con le risorse residue dei vecchi piani straordinari citati dalla norma, e, al comma 1quinqies, la possibilità, per gli Atenei, che non avranno speso integralmente le risorse assegnate con il piano straordinario di cui al DM 445/2022 (risorse del piano A - DM 445/2022) e di cui al DM 795/2023 (risorse del piano B - DM 795/2023), di destinare i residui, alla copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente, rispettivamente entro il 31/12/2026 ed entro il 31/12/2027. Le suddette disponibilità dovranno essere utilizzate, in deroga alle vigenti facoltà assunzionali, per il reclutamento di professori universitari, attraverso l'indizione di procedure di cui all'art. 18 della legge n. 240/2010 con vincolo di almeno un quinto per le chiamate ai sensi del c. 4 del medesimo art. 18, per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, c.3, lettera b) della legge n. 240/2010 e di personale tecnico amministrativo, nel rispetto degli indirizzi della programmazione triennale del personale definita con il DPCM di cui all'art. 4, comma 5, del D.lgs. 49/2012, tenuto anche conto dell'esigenza di migliorare il rapporto tra il numero di studentesse e studenti e unità di personale docente e non docente;
- che hanno consentito l'indizione delle seguenti procedure di reclutamento:

- **5 procedure di reclutamento per RTD b);**
- **40 procedure di reclutamento per RTT di cui n. 2 Dipartimenti di eccellenza;**
- **23 procedure di reclutamento per RTD a) di cui n. 3 a gravare su finanziamenti PNRR;**
- **17 procedure di reclutamento di I fascia;**
- **29 procedure di reclutamento di II fascia,**

che hanno portato all'assunzione nel corso dell'anno 2025, di n. **44 nuove unità di personale docente**.

Considerato che con DM n. 719 del 9 ottobre 2025 sono stati assegnati all'Ateneo di Parma n. 28 PO, le facoltà assunzionali dell'Ateneo, **per l'anno 2025** e anche **per l'anno 2026**, allo stato sono definite dalle seguenti assegnazioni:

DECRETO MINISTERIALE	TEMPISTICA di RIFERIMENTO	NUMERO p.o.
DM n. 36 del 23 gennaio 2025 così come rettificato con DM n. 407 del 22 maggio 2025	Programmazione 2024 (2024, 2025, 2026)	33,55
DM n. 719 del 9 ottobre 2025	Programmazione 2025 (2025, 2026, 2027)	28,00
DM n. 795/2023	Da utilizzare entro 31/12/2027	(*) 46,50
D.M. n. 1673 in data 29 ottobre 2024 “ <i>Piano Straordinario per la progressione di carriera dei Ricercatori a tempo indeterminato, in possesso di abilitazione Scientifica Nazionale</i> ”	Da utilizzare entro 31/12/2026	0,35
(*) L'Ateneo ha già utilizzato tutte le risorse negli anni 2024 e 2025	TOTALE complessivo	108,40
	TOTALE disponibile	61,90

Tabella 33 – Riepilogo punti organico assegnati

La contabilizzazione PROPER, puntualizzata al 31 dicembre 2024, al netto delle procedure concluse ma i cui vincitori non hanno assunto servizio o da concludere entro il 31 dicembre 2025 o nei primi mesi del 2026, per il personale docente, è pari a 54,04 **punti organico**, così come sotto riportati:

- I Fascia p.o. 22,59
- II Fascia p.o. 7,4
- Ricercatori p.o. 24,05

Con D.M. n. 1673 in data 29 ottobre 2024 *“Piano Straordinario per la progressione di carriera dei Ricercatori a tempo indeterminato, in possesso di abilitazione Scientifica Nazionale”* sono altresì stati assegnati all’Ateneo, **n. 0,35 punti organico** per le finalità di cui al medesimo decreto ministeriale. I predetti punti organico devono essere utilizzati per bandi da indire **entro il 31 dicembre 2025**. L’Ateneo ha utilizzato le suddette assegnazioni per n. 3 bandi art. 24 comma 6 riservato a Ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di ASN, con un finanziamento a carico del bilancio pari a 0,1 ($0,12 \times 3 = 0,36$).

Occorre rilevare che un’ulteriore importante fonte di risorse per l’Ateneo ed in particolare per il rafforzamento dell’organico, è rappresentata dal *“Fondo di finanziamento dei Dipartimenti universitari di eccellenza”*, istituito come sezione del FFO, dalla legge 11 dicembre 2016 n. 232 (legge di bilancio 2017). Per il quinquennio 2023-2027 risultano nell’elenco dei 180 Dipartimenti di eccellenza delle Università statali, anche tre Dipartimenti dell’Università di Parma: **il Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco, il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale e il Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali**. Per un dettaglio delle procedure di reclutamento, di personale docente e tecnico amministrativo, che verranno attivate dall’Ateneo, in parte a totale carico del progetto Dipartimenti di eccellenza e in parte con cofinanziamento d’Ateneo, si rinvia al paragrafo 3.3.5 - Strategia di copertura del fabbisogno del personale.

Il quadro normativo di riferimento per l’attuazione della programmazione del personale docente è costituito dalla legge n. 240/2010 ai sensi della quale occorre:

- destinare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che: *“nell’ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all’articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell’università stessa ovvero alla chiamata di cui all’articolo 7, comma 5-bis.”*;
- vincolare le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di prima fascia alla chiamata di studiosi in possesso dell’abilitazione per il gruppo scientifico-disciplinare. A tali procedimenti non sono ammessi a partecipare i professori di prima fascia già in servizio;
- vincolare le risorse necessarie all’inquadramento nel ruolo dei professori associati dei ricercatori titolari dei contratti previsti all’art. 24 comma 3 lettera b) della legge in caso di esito positivo della procedura di valutazione (cd. *tenure track*); a decorrere dall’undicesimo anno l’Università può utilizzare le risorse corrispondenti fino alla metà dei posti disponibili di professore di ruolo per le chiamate di cui al comma 5;
- vincolare le risorse corrispondenti ad almeno un terzo degli importi destinati alla stipula di contratti di RTT, in favore di candidati che per almeno 36 mesi anche cumulativamente, abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca sulla base di formale attribuzione di incarichi, escluse le attività a titolo gratuito, presso Atenei o Istituti di Ricerca italiani o stranieri, diversi da quella che ha emanato il bando;
- riservare le risorse di cui al DM 795/2023 al reclutamento, nel periodo dal 1 gennaio 2024 al 31 dicembre 2025, di Professori di I e II fascia, ai sensi dell’art. 18 della legge n. 240/2010 (con vincolo di almeno un quinto per le chiamate ai sensi del comma 4 del medesimo articolo 18 della legge n.

240/2010) nonché di Ricercatori a tempo determinato, di cui all'art. 24 comma 3 della legge 240/2010, di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lett. b) del testo previgente alla legge 240/2010. In entrambi i casi con valore del punto organico pari a 0,7 al fine di garantire la copertura a seguito di positiva valutazione per il passaggio a seconda fascia;

- riservare, fino al 31 dicembre 2026, una quota non inferiore al 25 per cento delle risorse destinate alla stipula dei contratti di cui all'[articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240](#), come modificato dal comma 6-decies del presente articolo, ai soggetti che sono, o sono stati, per una durata non inferiore a un anno, titolari di contratti da ricercatore a tempo determinato, di cui all'[articolo 24, comma 3, lettera a\), della legge 30 dicembre 2010, n. 240](#), o ai soggetti che sono stati, per una durata complessiva non inferiore a tre anni, titolari di uno o più assegni di ricerca di cui all'[articolo 22 della legge 30 dicembre 2010, n. 240](#), nel testo vigente prima della data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto.

Il Piano Triennale del fabbisogno del personale dell'Ateneo si sviluppa in coerenza con il DM n. 773 del 10 giugno 2024 *"Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"* che stabilisce la necessità, per le Università, di assicurare l'integrazione del piano triennale integrato di attività e organizzazione di cui all'art. 6, comma 2, lett. a), del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla l. 6 agosto 2021, n. 113, con la programmazione triennale ai sensi del presente decreto nonché in coerenza con l'art. 1-ter del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla l. 31 marzo 2005, n. 43 che così dispone:

- comma 1: *"le Università (...) adottano programmi triennali coerenti con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti la Conferenza dei rettori delle università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari (...)"*;
- comma 2: *"i programmi delle università di cui al comma 1 (...) sono valutati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, avvalendosi dell'(ANVUR), sentita la Conferenza dei rettori delle università italiane (...) Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario delle università"*;

Il DPCM 27 novembre 2024 avente ad oggetto *"Indirizzi della programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2024-2026"*, ha così stabilito all'art. 2 rubricato *"Programmazione del personale"*:

"1. La programmazione del personale di cui all'art. 4, comma 1, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, per il triennio 2024-2026, è realizzata assicurando, nell'ambito del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, la piena sostenibilità delle spese nel rispetto dei limiti di cui all'art. 5 del medesimo decreto e di quanto previsto all'art. 3 del presente decreto.

2. La programmazione del personale di cui al comma 1, persegue e si conforma ai seguenti indirizzi:

a) realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva, vincolando le risorse necessarie;

b) provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili, per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori, con l'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio.

3. I parametri di cui al comma 2 non si applicano agli istituti universitari a ordinamento speciale, in ragione delle peculiarità scientifiche e organizzative degli stessi.

4. In caso di mancato rispetto nel triennio 2024-2026 del parametro di cui al comma 2, lettera b), è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2027-2029.

5. In caso di mancato rispetto nel triennio 2024-2026 del parametro di cui all'art. 18, comma 4, della legge n. 240 del 2010, come modificato dall'art. 26, comma 2, lettera b), del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233, è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2027-2029.

6. La programmazione è adottata e aggiornata annualmente dal Consiglio di amministrazione, in sede di approvazione del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale”.

3.3.2 Consistenza del personale

Personale previsto al 31/12/2025	Genere		Totale
	F	M	
Personale docente	419	596	1015
Personale Tecnico amministrativo	600	343	943

Fonte del dato: Area del Personale e Organizzazione

Tabella 34 – Consistenza personale per genere

Area	Amm. Centrale		Altre strutture		Totale
	M	F	M	F	
Operatori	16	18	10	11	55
Collaboratori	93	143	80	124	440
Funzionari	66	123	38	107	334
Elevate Professionalità	22	36	8	20	86
CEL	0	0	3	16	19
Dirigenti	7	2	0	0	9
Totale	204	322	139	278	943

Previsione al 31/12/25. Fonte del dato: Area del Personale e Organizzazione

Tabella 35 – Consistenza al 2025 del Personale Tecnico Amministrativo in servizio a tempo Indeterminato, per genere e area

Si riporta di seguito la tabella del personale docente in servizio rispettivamente al 31 dicembre 2023, 2024 e 2025

	Personale in servizio al 31/12/2023	USCITI	ENTRATI	SALDO	Personale in servizio al 31/12/2024	USCITI	ENTRATI	SALDO	Previsione Personale in servizio al 31/12/2025
PO	250	12	26	14	264	15	18	3	267
PA	437	35	71	36	473	26	47	21	494
RUC	68	9	0	9	57	5	0	5	52
RTD A	147	30	13	17	130	35	20	15	115
RTD B	109	61	9	52	57	31	6	25	32
RTT	6	0	20	20	26	1	27	26	52
Docenti attiv didattica art 6 c 11 L.240	1	0	1	1	2	0	0	0	2
Professore straordinario l. 230/2005	1	0	0	0	1	0	0	0	1
TOTALI	1019				1010				1015

Tabella 36 – Variazioni annuali del personale docente

Categoria fino al 30/04/2024 - Area dal 01/05/2024	2023			2024			2025**		
Suddivisione per struttura	Amm. Centrale	Altre strutture	Totale	Amm. Centrale	Altre strutture	Totale	Amm. Centrale	Altre strutture	Totale
B - Operatori	38	24	62	34	24	58	34	21	55
C - Collaboratori	241	197	438	243	206	449	236	204	440
D - Funzionari	177	146	323	174	144	318	189	145	334
EP - Elevate Professionalità	51	27	78	49	28	77	58	28	86
CEL	0	17	17	0	19	19	0	19	19
Dirigenti	8*	0	8	9*	0	9	9*	0	9
Totale	515	411	926	509	421	930	526	417	943

* compreso Direttore Generale e Dirigente a Contratto
 ** i dati 2025 rappresentano una previsione al 31/12/25

Dati aggiornati a novembre 2025. Fonte del dato: Area del Personale e Organizzazione

Tabella 37 – Consistenza personale dirigente e tecnico amministrativo in servizio a tempo indeterminato

3.3.3 Programmazione strategica delle risorse umane: personale docente

La predisposizione della programmazione strategica di Ateneo, delle risorse del personale docente, è conseguente alle definizioni, da parte dei Dipartimenti, in aderenza ai rispettivi piani di sviluppo triennali, declinati in conformità al Piano Strategico di Ateneo 2025-2030, delle programmazioni in termini di reclutamento di professori di I e II fascia e di ricercatori a tempo determinato. Le proposte dei Dipartimenti debbono essere coerenti ai fabbisogni sia in termini quantitativi che in termini di competenze, per lo sviluppo delle proprie attività anche in considerazione delle relative evoluzioni nel tempo.

L'Ateneo in data 31 marzo 2022, con delibera CDA n. 106, ha approvato le nuove *“Linee guida sul reclutamento del personale docente 2022 – 2024”* con cui si conferma il carattere multidisciplinare dell'Ateneo con un'offerta formativa di qualità e si rafforza il necessario equilibrio tra le attività didattiche e di ricerca. Le suddette linee guida sono state prorogate, per l'anno 2025, con delibera CDA/28-03-2025 con la raccomandazione, da parte del medesimo CDA di verificare che le proposte di reclutamento avanzate, da parte dei Dipartimenti, rispettino, non solo le disponibilità finanziarie e siano armoniche con quanto previsto dal *“Piano Strategico 2025-2030”*, approvato con propria deliberazione n. 280 adottata nella seduta del 27 giugno 2024, con cui sono state descritte le linee strategiche fondamentali su cui l'Ateneo intende investire fino al 2030, ma siano altresì conformi, indichino e attestino, motivando, il rispetto di quanto previsto dalle stesse richiamate Linee Guida;

Le richieste dei Dipartimenti devono indicare le priorità e devono essere dimensionate sulla base delle percentuali indicate nei *“criteri di ripartizione per il personale docente”* di cui alle sopra citate linee guida 2022-2024 così come prorogate per tutto il 2025:

- A. 45% utilizzando indicatori attinenti al rafforzamento della didattica, della ricerca e dell'autonomia responsabile, secondo una suddivisione coerente con le logiche di attribuzione del FFO.
- B. 25% quota base e turnover;
- C. 30% a disposizione del CdA, per la realizzazione delle azioni strategiche dell'Ateneo, su proposta del Rettore.

I Dipartimenti devono motivare la scelta del Gruppo Scientifico Disciplinare o del Settore Scientifico disciplinare per il quale si propone la procedura evidenziandone le esigenze di carattere didattico, di ricerca, di terza missione e, in particolare per le richieste di attivazione di posti di I fascia, le esigenze organizzative. Il Rettore, valutate le richieste pervenute dai Dipartimenti, nel pieno rispetto delle risorse assunzionali (p.o.) e finanziarie (budget), elabora la proposta complessiva da sottoporre ad approvazione del Consiglio di Amministrazione, ivi compresa la quota del 30% a disposizione del Consiglio stesso, per la realizzazione delle azioni strategiche di Ateneo.

Nel corso dell'anno 2025, l'Ateneo è stato in grado di gestire e programmare la delicata fase del post PNRR in termini di ottimizzazione delle risorse, programmazione del personale, gestione e manutenzione delle attrezzature e altre azioni che saranno valutate come strategiche, dando fra le altre la possibilità ai numerosi RTD a) in scadenza, di ottenere la proroga dei rispettivi contratti per un ulteriore biennio nonché la possibilità di bandire, entro il 30 giugno, nuovi contratti da RTD a) prevedendo le due azioni fra quelle strategiche e possibili destinatarie della percentuale del 30% di assegnazioni a disposizione del CDA.

SOSTENERE LE STRATEGIE E LE POLITICHE DI ATENEO

Dal Piano strategico 2025-2030 emerge la centralità del *“capitale umano”*, ed in particolare, per il personale docente il ruolo cruciale attribuito allo stesso finalizzato all'innalzamento della qualità della ricerca, della didattica e della terza missione oltre che allo sviluppo dell'internazionalizzazione. Occorre potenziare la sinergia e l'osmosi tra attività di didattica, ricerca e terza missione; recuperare e potenziare la competitività, anche a livello internazionale, rafforzando e sviluppando politiche di internazionalizzazione di Ateneo (*EU Green*) e dipartimentale (nuovi corsi in lingua inglese, doppi titoli, programmi Erasmus e Overworld, ecc.).

Quanto sopra anche attraverso i seguenti obiettivi:

Obiettivo strategico PPR5 – incrementare il reclutamento di docenti e ricercatori di alto profilo dall'estero e da altri atenei italiani

La crescita dell'Ateneo non può prescindere dalla sua capacità di cercare competenze ed eccellenze all'esterno. Questo obiettivo definisce pertanto un piano pluriennale volto alla chiamata di docenti di elevato profilo dall'estero o dall'Italia. L'esperienza maturata in altri atenei insegna che tali misure contribuiscono in maniera significativa ad alimentare il miglioramento della ricerca ma che necessitano di interventi accessori e compensativi a livello della struttura che accoglie al fine di ottimizzarne realmente l'inserimento. In una prima fase si definiranno criteri precisi per l'individuazione dei profili più adatti ad incrementare il livello delle competenze di ricerca dell'Ateneo, anche introducendone di nuove, specialmente su temi di ricerca strategici, avendo cura di non creare scompensi e perdita di possibilità di carriera tra i gruppi di ricerca già presenti nell'Ateneo. Si individuerà anche, in maniera trasparente, il processo per la scelta e l'approvazione dei profili da reclutare.

Il rafforzamento della componente docente del capitale umano consentirà anche lo sviluppo delle attività di terza missione con particolare riferimento alla condivisione della conoscenza, allo sviluppo dell'imprenditorialità accademica e dei rapporti con il territorio, in particolare per quanto riguarda il public engagement, i rapporti con le scuole e con le aziende del territorio.

Obiettivo strategico R3 – Incrementare la competitività dell'Ateneo nella ricerca nazionale

L'Ateneo ha ottenuto risultati ottimi nelle iniziative del PNRR, attraverso la partecipazione a progetti di ricerca (Missione 4, componente 2), diretta o mediante bandi a cascata, la realizzazione di azioni in ambito formativo (Missione 4, componente 1) e altre progettualità legate a missioni del PNRR in ambito di edilizia, cultura, digitalizzazione e salute. Con particolare riferimento alla Missione 4, componente 2, l'Università di Parma ha acquisito importanti risorse, sia in termini di personale (docente, ricercatore e tecnico-amministrativo) che di attrezzature e infrastrutture, un'opportunità unica per entità del finanziamento e per accrescere il potenziale dell'Ateneo.

Per mantenere alti i risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR), occorre consolidare i gruppi di ricerca più competitivi e contestualmente potenziare i gruppi più deboli al fine di raggiungere un equilibrio tra il rafforzamento delle aree disciplinari più produttive scientificamente e più attive nel reperimento di risorse attraverso bandi competitivi e contratti di ricerca, ed il potenziamento di quelle aree meno rappresentate numericamente e/o in fase di sviluppo.

L'Ateneo, avendo colto e continuando a cogliere le opportunità offerte dalle risorse straordinarie del PNRR per lo sviluppo della ricerca, ha concentrato le politiche di reclutamento prevalentemente su due fronti:

- a) coltivare i migliori talenti al suo interno;
- b) attrarre giovani e validi ricercatori anche dall'estero.

Oltre a tutti gli obiettivi strategici che l'Ateneo si prefigge è necessario e doveroso approfondire l'aspetto **turn-over**, indispensabile per sopperire alle cessazioni. Pertanto, considerato che nel triennio 2026 – 2028, potrebbero verificarsi circa 216 potenziali cessazioni, occorre investire nuovamente, sempre secondo criteri rigorosamente rispettosi della sostenibilità economica degli interventi, per il reclutamento di nuove unità di Personale docente.

Qualifica	2026	2027	2028	Totale Cessazioni
Professori di I Fascia	13	10	9	32
Professori di II Fascia	7*	7**	7***	21
Ricercatori Universitari a tempo indeterminato	4	9	4	17
Ricercatori a tempo determinato tipologia A)	60^	30^^	25^^^	115
Ricercatori a tempo determinato tipologia B)	16°	9°	6°	31
Tot.	100	65	51	216

Fonte del dato: Area del Personale e Organizzazione

*di cui 1 può optare per legge Moratti

** di cui 2 possono optare per legge Moratti

*** di cui 2 possono optare per legge Moratti

^ di cui 37 possibili proroghe biennali

^^ di cui 15 possibili proroghe biennali

^^^ di cui 17 possibili proroghe biennali

°potenziali upgrade

Tabella 38 – Cessazioni e previsioni delle cessazioni del personale docente

In considerazione delle cessazioni, un altro elemento di rilievo che impatta notevolmente sulla sostenibilità della didattica è il legame delle cessazioni di docenti che ricoprono il ruolo di docenti di riferimento (“garanti”).

Docente	2026	2027	2028
I fascia	10	10	8
II fascia	6	7	6
Ricercatori	3	6	2
Ricercatori TD	43*	18**	9***

Fonte del dato: Area del Personale e Organizzazione

*di cui 25 possibili proroghe biennali

**di cui 9 possibili proroghe biennali

*** di cui 5 possibili proroghe biennali

Tabella 39 – Cessazioni e previsioni delle cessazioni di docenti di riferimento

Per quanto riguarda l'anno 2025, l'Ateneo, con delibera CdA in data 13 maggio 2025, a fronte di una puntuale verifica delle disponibilità finanziarie, ha deliberato di utilizzare, per il reclutamento di personale docente, per gli anni 2025 e 2026 un totale massimo di punti organico pari a 20. Con la predetta medesima delibera, in applicazione e secondo i criteri previsti dall'algoritmo allegato alla Linee guida di cui sopra, è stata effettuata la suddivisione, fra i Dipartimenti, dei punti organico di cui l'Ateneo dispone e derivanti in parte dalle assegnazioni di cui al DM n. 36 del 23 gennaio 2025 e in parte da punti organico residui da programmazioni pregresse così come di seguito riportato:

	p.o. parametro A	p.o. TURNOVER	CdA	
punti organico attribuiti da delibera	45%	25%	30%	TOTALE
<i>Dipartimento di Discipline Umanistiche Sociali e delle Imprese Culturali</i>	1,348	0,506		1,9
<i>Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali</i>	0,511	0,324	-	0,8
<i>Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali</i>	0,559	0,234	-	0,8
<i>Dipartimento di Ingegneria e Architettura</i>	0,755	0,561	-	1,3
<i>Dipartimento di Medicina e Chirurgia</i>	1,823	1,058	-	2,9
<i>Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale</i>	1,063	0,684	-	1,7
<i>Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco</i>	0,916	0,464	-	1,4
<i>Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali</i>	0,973	0,450	-	1,4
<i>Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche</i>	0,642	0,423	-	1,1
<i>Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie</i>	0,409	0,295	-	0,7
TOTALI	9,00	5,000	6,00	14,00
Totale complessivo	20			

Con la medesima citata delibera il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di gestire direttamente una quota del 30% del totale dei punti organico da destinare al reclutamento del personale docente, pari quindi a 6 p.o. per far fronte alle seguenti necessità:

- 1) Azioni a sostegno di nuovi Corsi di Studio a carattere innovativo, interdisciplinari e a vocazione internazionale.
- 2) Azioni a sostegno della valorizzazione degli RTD/a su posti PNRR: proroga di RTD/a PNRR a scadenza (imputazione di 0,4).
- 3) Azioni a sostegno dei/delle giovani ricercatori/ricercatrici: nuovi posti per RTD/a da bilancio (imputazione 0,4 p.o.), da bandire entro 30 giugno 2025;
- 4) Interventi straordinari su situazioni emergenziali.

In data 29 maggio 2025 il CdA, pertanto, avendo ricevuto motivate delibere di richiesta di assegnazione dei suddetti punti organico per far fronte a necessità riconducibili ai quattro punti di cui sopra, ha deliberato le assegnazioni dei suddetti punti organico.

La programmazione di Ateneo si concentra anche nella promozione e supporto di progetti strategici di Ateneo, attuabili anche mediante le chiamate dirette cofinanziate MUR di studiosi stabilmente impegnati all'estero da almeno un triennio ai sensi del comma 9 dell'art. 1 della legge 230/2005 nonché di studiosi vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione, ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA, e simili, pubblicando annualmente, a far tempo dall'anno 2019 una "CALL CHIAMATE DIRETTE" alla quale possono "applicare" i Dipartimenti con motivate proposte. Il DM n. 595 del 7 agosto 2025 di riferimento: "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2025" all'art. 7 "Incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005" ha previsto che "L'assunzione dovrà avvenire non oltre il 31 dicembre 2026 e si terrà conto delle proposte formulate per via telematica nel corso del corrente anno fino alla data del 31 ottobre 2025".

Infatti, **nella seduta del 31 luglio 2025**, il CdA, "...nelle more della auspicata imminente emanazione del Decreto MUR relativo ai "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2025" che stabilirà le tempistiche entro le

quali gli Atenei dovranno compilare la banca dati PROPER per consentire le necessarie verifiche da parte del MUR e la conseguente corresponsione degli incentivi spettanti, sia in termini di risorse finanziarie che in termini di punti organico...”, ha approvato la “call chiamate dirette 2025” onde consentire ai Dipartimenti di avanzare al Magnifico Rettore, entro il 22 settembre 2025, le proposte di chiamate di studiosi stabilmente impegnati all'estero da almeno tre anni o di vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione.

Ai fini di valutare l'ammissibilità delle proposte dipartimentali sulla base dei criteri stabiliti dal Mur, è stata nominata apposita Commissione rettorale antecedentemente alla valutazione da parte degli Organi di Ateneo, delle proposte di chiamata diretta pervenute dai Dipartimenti.

In data 30 ottobre 2025 il Consiglio di Amministrazione, preso atto del parere favorevole espresso dalla suddetta Commissione, viste e valutate le proposte di chiamata diretta pervenute dai Dipartimenti ha deliberato di approvarle e di avanzare, conseguentemente, le proposte di cofinanziamento al MUR, attraverso la compilazione della banca dati PROPER, entro il 31 ottobre u.s.; con la medesima delibera è stata approvata l'assegnazione di **3,8 punti organico, a gravare sul bilancio di Ateneo 2026**, al fine di consentire ai competenti uffici dell'Ateneo di procedere avanzando al MUR le proposte di **chiamate dirette** attraverso la procedura PROPER, nelle tempistiche prefissate.

L'Ateneo nel 2025-2026 utilizzerà le risorse assegnate nell'anno 2025 con le delibere CdA sopra indicate. Si precisa che, per quanto attiene il personale docente, sono stati del tutto utilizzati i punti organico messi a disposizione dal DM 795/2023, in particolare n. 36 punti organico.

DELIBERE CdA 2025 UTILIZZO PUNTI ORGANICO NEL CORSO DELL'ANNO 2025-2026		p.o.
PERSONALE DOCENTE	programmazione dipartimentale	14,00
	a disposizione del CdA	6,00
	Chiamate dirette 2025	3,80
TOTALE		23,80

Tabella 40 – Assegnazione di punti organico

In sostanza, le procedure di reclutamento effettuate nell'anno 2025, sono state effettuate a gravare in piccola parte su fondi PNRR, in parte su fondi di cui al DM 795/2023 ed in parte su bilancio di Ateneo nell'ambito delle assegnazioni effettuate nell'anno 2025 e residui da programmazioni pregresse.

QUALIFICA	PROCEDURE DEL PERSONALE DOCENTE IN CORSO al 31 dicembre 2025								
	ART. 18, c.1,4 l.240/2010	ART. 24, c. 6 l. 240/2010	ART. 24, c. 5 l. 240/2010	RTD a)	RTD b)	RTT	Trasf. RUC	Chiamate Dirette	Proroghe biennali RTD a)
PO	1	4	0	0	0	0	0	1	0
PA	2	0	4	0	0	0	0	3	0
RUC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RTD A	0	0	0	15	0	0	0	0	5
RTD B	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RTT	0	0	0	0	0	24	0	1	0
TOTALI	3	4	4	15	0	24	0	5	5
60									

Tabella 41 – Procedure di reclutamento del personale docente in atto al 31/12/2025

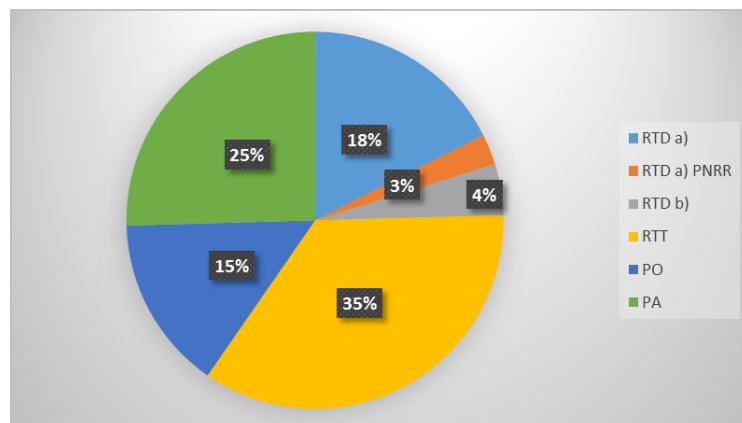


Figura 18 – Reclutamento personale docente anno 2025 per ruolo (%)

Preme rilevare che con DM n. 719 del 9 ottobre 2025 sono stati, altresì, assegnati all'Ateneo di Parma ulteriori n. 28 punti organico da programmare per il piano assunzionale del 2026.

Nell'anno 2025, in continuità con gli anni passati, l'Ateneo, in sinergia con il **Sistema Sanitario** e, in particolare, con le Aziende Sanitarie, nella consapevolezza della sempre maggiore rilevanza del tema della ricerca clinica, ha stipulato **convenzioni per l'attivazione di procedure di reclutamento** sia di personale docente di I, II Fascia che di Ricercatore a tempo determinato, **con finanziamento interamente a carico delle Aziende Sanitarie** stesse. Tale collaborazione sarà perseguita anche nel prossimo triennio, per favorire una migliore e sempre maggiore integrazione e un ulteriore rafforzamento della collaborazione con il Servizio Sanitario.

Degno di menzione è il **progetto volto alla individuazione di "sedi ulteriori"** (ai sensi dell'art. 18 del "Protocollo di Intesa" tra la Regione Emilia-Romagna – Università). In tale ambito è stato sottoscritto:

- un primo Accordo con l'Azienda USL di Piacenza che prevede l'individuazione della U.O.C. di Ortopedia e Traumatologia presso l'Ospedale "Guglielmo da Saliceto" di Piacenza quale sede ulteriore e parte integrante della forma strutturale di collaborazione tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università di Parma, che ha portato fra l'altro, alla stipula di una convenzione per il totale finanziamento di 1 posto di professore universitario di I fascia per il SSD MED/33 e alla stipula di convenzione per il totale finanziamento di 1 posto di RTD b);
- un secondo Accordo ha riguardato la UOC di "Pediatria e neonatologia" della AUSL di Piacenza con il conseguente completo finanziamento, da parte della Azienda USL di Piacenza, di 1 posto per Professore Universitario di Ruolo di II fascia per il SSD MED/38;
- un ulteriore Accordo con l'Azienda USL di Piacenza che prevede l'individuazione, come sedi ulteriori ex art. 18 del vigente protocollo d'Intesa Regione – Università, della U.O.C. di Oncologia; Cardiologia; Ematologia; Chirurgia generale; Neurologia; Medicina Riabilitativa di Integrazione ai percorsi Ospedale – Territorio. L'individuazione di tali strutture come sedi ulteriori, divenute in quanto tali parti integranti della forma strutturale di collaborazione tra il Servizio Sanitario Regionale e l'Università di Parma, ha portato fra l'altro, alla previsione della stipula di più convenzioni per il completo finanziamento di 8 professore di seconda fascia e 6 RTD, art. 24, c. 3, lett b) L. 240/2010;
- un altro Accordo che individua le seguenti strutture come sedi ulteriori rispetto all'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma, per esigenze di essenziale integrazione delle attività assistenziali con le funzioni di didattica e di ricerca presso l'Azienda USL di Piacenza: U.O.C. di Anestesia e Rianimazione; Medicina Interna; Otorinolaringoiatria;

Infine, è in via di definizione la proposta di istituzione delle sedi ulteriori, a direzione universitaria, di Oculistica, Medicina Riabilitativa Intensiva e Neuroradiologia diagnostica, presso l'Azienda USL di Piacenza.

3.3.4 Programmazione strategica delle risorse umane: Personale Tecnico-Amministrativo

La programmazione strategica delle risorse umane dell'Ateneo, con particolare riferimento al Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), si sviluppa nel quadro normativo definito dal D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, che all'art. 6, comma 2 (come modificato dal D.Lgs. 75/2017), impone alle amministrazioni pubbliche l'adozione di un piano triennale dei fabbisogni di personale coerente con la pianificazione delle attività e della performance. Tale processo è ulteriormente regolato dalle disposizioni specifiche per il sistema universitario, e in particolare dal sistema di turn-over disciplinato dal D.L. 112/2008, convertito dalla L. 133/2008, che definisce i limiti assunzionali degli atenei. La Legge di Bilancio 2025 (L. 207/2024, art. 1, comma 825) stabilisce per l'anno 2025 una capacità di assunzione pari al 75% della spesa corrispondente al personale cessato nell'anno precedente, con ritorno al 100% dal 2026, salvo la specifica disciplina per i ricercatori.

In tale cornice, l'Ateneo elabora il piano triennale dei fabbisogni di personale considerando preliminarmente le cessazioni previste, le risorse finanziarie disponibili e le facoltà assunzionali attribuite dal Ministero competente, assicurando sostenibilità economica, correttezza procedurale ed equilibrio tra uscite e nuovi ingressi. La gestione strategica del personale assume un ruolo centrale nella capacità dell'Ateneo di garantire qualità, continuità e innovazione nei servizi rivolti alla comunità accademica. In un contesto universitario caratterizzato da rapide trasformazioni normative, digitali e organizzative, il PTA rappresenta infatti un fattore abilitante essenziale per l'efficacia dell'intera missione istituzionale.

L'Ateneo interpreta quindi la programmazione delle risorse umane come leva di governance integrata, pienamente allineata al Piano Strategico di Ateneo 2025–2030. Gli obiettivi relativi alla digitalizzazione, all'innovazione dei processi, all'attrattività, all'inclusione, alla sostenibilità e alla semplificazione amministrativa trovano rispondenza diretta nella pianificazione del personale, che valorizza il capitale umano quale risorsa strategica per la creazione di valore pubblico.

L'approccio adottato è basato su evidenze. La definizione dei fabbisogni integra l'analisi del turnover e delle competenze critiche, le esigenze formulate dalle strutture attraverso le Programmazioni Dipartimentali (PSD), i rischi organizzativi emersi dai sistemi di audit interni, nonché i fabbisogni legati ai progetti PNRR e ai Dipartimenti di Eccellenza. Questo metodo consente una programmazione responsabile, sostenibile e orientata al miglioramento continuo, in linea con le aspettative dei processi di valutazione esterna.

L'Ateneo opera, inoltre, in un contesto organizzativo complesso, segnato dalla crescita dei servizi alla didattica, dall'ampliamento degli adempimenti amministrativi connessi alla ricerca competitiva, dalla trasformazione digitale dei processi e dall'emergere di nuove istanze sociali quali inclusione, pari opportunità e benessere organizzativo. Tali dinamiche richiedono un'evoluzione della forza lavoro che non si limiti alla sostituzione numerica, ma punti alla costruzione di un ecosistema di competenze adeguato alle sfide attuali e future.

In questo quadro, l'Ateneo di Parma adotta un modello che riconosce il PTA come protagonista attivo del miglioramento istituzionale. Le linee strategiche comprendono lo sviluppo delle competenze attraverso piani formativi personalizzati, la valorizzazione delle competenze trasversali, la promozione di comunità di pratica, la formazione specialistica su digitalizzazione e cybersecurity, il rafforzamento del benessere organizzativo e la promozione di politiche di conciliazione vita-lavoro. Particolare attenzione viene riservata alla valorizzazione delle professionalità interne, con progressioni intese come strumenti di fidelizzazione e sviluppo, e al potenziamento della comunicazione interna quale fattore chiave per il coordinamento tra uffici, la diffusione della conoscenza organizzativa e la qualità del servizio all'utenza.

Nel complesso, la programmazione strategica delle risorse umane dell'Ateneo si configura come un processo integrato, orientato alla sostenibilità, alla qualità e all'innovazione, pienamente coerente con i requisiti del PIAO e con i criteri di valutazione adottati dagli organismi nazionali di accreditamento e assicurazione della qualità

In riferimento a tutti gli obiettivi sopra esposti, è necessario e doveroso approfondire l'aspetto **turn-over**, indispensabile per programmare un futuro sostenibile dell'azione amministrativa.

Quiescenze AVVENUTE nel 2025 in termini di Unità di personale a tempo Indeterminato							
Categoria fino al 30/04/2024 Area dal 01/05/2024	B - Operatori	C - Collaboratori	D - Funzionari	EP – Elevate Professionalità	CEL	Dirigenti	totale
Unità di personale	3	14	14	3	0	0	34

Tabella 42 – Cessazioni intervenute nel 2025 del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL

Quiescenze Previsione 2026-2028			
Area/ Ruolo	2026	2027	2028
B - Operatori	1	2	dato non disponibile
C - Collaboratori	8	9	
D - Funzionari	15	9	
EP - Elevate Professionalità	4	1	
CEL	0	1	
Dirigenti	0	0	
Totale	28	22	

Tabella 43 – Cessazioni: previsioni delle cessazioni del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL

Consistenza Personale Tecnico Amministrativo in servizio a tempo Indeterminato					
Categoria fino al 30/04/2024 Area dal 01/05/2024	2025				
Suddivisione per struttura	Amm. centrale		Altre strutture		Totale
	M	F	M	F	
B - Operatori	16	18	10	11	55
C - Collaboratori	93	143	80	124	440
D - Funzionari	66	123	38	107	334
EP - Elevate Professionalità	22	36	8	20	86
CEL	0	0	3	16	19
Dirigenti	7	2	0	0	9*
Totale	204	322	139	278	943

Consistenza Personale Tecnico Amministrativo in servizio a tempo determinato					
Categoria fino al 30/04/2024 Area dal 01/05/2024	2025				
Suddivisione per struttura	Amm. centrale		Altre strutture		Totale
	M	F	M	F	
B - Operatori	2	6	0	0	8
C - Collaboratori	2	8	4	4	18
D - Funzionari	1	7	1	3	12
EP - Elevate Professionalità	0	0	0	0	0
CEL	0	0	5	13	18
TECNOLOGI	7	8	2	3	20
Totale	12	29	12	23	76

- Compreso Direttore generale e Dirigente a contratto

Tabella 44 – Consistenza personale suddivisa per genere Personale Cessazioni: previsioni delle cessazioni del Personale Dirigente, Tecnico – Amministrativo e CEL

3.3.5 Strategia di copertura del fabbisogno del personale

Ai fini della definizione della programmazione del personale, per il periodo 2025 – 2027, anno 2025, l'Ateneo di Parma ha considerato le esigenze manifestate dai Dipartimenti anche in fase di monitoraggio dei Piani strategici dipartimentali 2022-2024. Il monitoraggio dei Piani Strategici Dipartimentali (PSD) ha tenuto conto di una sezione dedicata alla programmazione delle risorse (umane, economiche e strumentali/infrastrutturali) e, con riferimento alla programmazione delle risorse umane, sia con riferimento al personale docente che PTA le motivazioni addotte hanno riguardato, per il personale docente, essenzialmente, il ruolo, il SSD richiesto, nonché le esigenze di sviluppo in ambito di offerta didattica (con particolare riferimento ai corsi di nuova attivazione), ricerca e terza missione. È stata anche rilevata la necessità di acquisire nuove professionalità favorendo l'ingresso di giovani ricercatori a favore del ricambio generazionale. Si è, altresì, tenuto conto dell'aumento della numerosità studentesca nonché della sostenibilità dei corsi e delle scuole di specializzazione oltre che per la riqualificazione didattica dei corsi di laurea.

Si segnala che il DPCM del 27 novembre 2024, pubblicato in G.U. il 22 gennaio 2025 ha dettato gli *"Indirizzi per la programmazione del personale universitario e disposizioni per il rispetto dei limiti di spese di personale e delle spese di indebitamento, relativi al triennio 2024/26"* e nello specifico all'art. 2 ha indicato gli indirizzi cui si deve conformare la programmazione del personale e all'art. 3 ha indicato i limiti delle spese di personale, di indebitamento e delle facoltà assunzionali.

Sul versante dei limiti di spesa gli atenei possono reclutare personale a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato nel limite della spesa percentualmente prefissata di quella relativa al personale complessivamente cessato nell'anno precedente. La lettera b) del comma 825 della legge finanziaria (L. n. 207/2024) di modifica dell'art. 66 comma 13 bis del DL 112/2008 ha previsto che per l'anno 2025 le Università possano procedere ad **assunzioni di personale a tempo indeterminato** in misura non superiore a un contingente corrispondente ad una spesa pari al 75%, di quella relativa **al personale di ruolo cessato nell'anno precedente**; tale limite sarà ripristinato nella misura **del 100% della suddetta spesa a partire dall'anno 2026**. Per i soli **ricercatori universitari è previsto il differimento all'anno 2026 della riduzione del turn over, lasciando nel 2025 la percentuale al 100%, e nella misura del 75% per l'anno 2026**.

Alla luce di tali disposizioni, pertanto, l'attività programmatica, per l'anno 2025, si è articolata su due linee:

- il perfezionamento della programmazione 2024 attraverso l'effettiva assunzione in servizio, nel corso dell'anno 2025, del personale docente, vincitore delle procedure di reclutamento indette nell'anno 2024;
- l'attivazione, nell'anno 2025, delle procedure di reclutamento, in coerenza con i nuovi Piani Strategici Dipartimentali che avranno recepito quanto indicato nel Piano Strategico di Ateneo.

Di seguito si esplicitano le strategie di copertura per il personale docente e per il PTA.

PERSONALE DOCENTE

Per l'anno 2026, le risorse assunzionali e finanziarie disponibili, saranno finalizzate a dare attuazione alla programmazione tenendo sempre presenti i seguenti obiettivi generali:

- garantire la sostenibilità dell'offerta formativa assicurando l'innovazione e lo sviluppo delle potenzialità con attenzione ad eventuali criticità legate alle quiescenze previste nel breve e medio termine;
- sostenere i progetti che mirano a migliorare la regolarità del percorso formativo attraverso la riduzione degli abbandoni e dei ritardi;
- valorizzare le aree di ricerca di eccellenza e potenziare le aree emergenti o più deboli ma strategiche;
- potenziare il sistema di reclutamento dei giovani nel sistema universitario;

- mantenere inalterato il rapporto (30%) ovvero il rapporto tra il numero di Professori di I Fascia rispetto alla somma dei numeri dei Professori di I e II Fascia e reclutare Ricercatori tenure Track.

Le suddette risorse saranno utilizzate bilanciando opportunità di crescita professionale per il personale già in servizio e nuovi ingressi nei ruoli dell'Ateneo soprattutto con ai giovani meritevoli che abbiano già consolidato esperienza nel sistema universitario e della ricerca nell'ambito dei recenti programmi nazionali ed internazionali.

Nella consapevolezza dell'impatto dell'esito della valutazione della qualità della ricerca sul prestigio dell'Ateneo oltre che sulle risorse ad esso destinate, tutte le richieste di attivazione di procedure dovranno essere formulate con grande senso di responsabilità e con la certezza di poter contare sulla presenza di candidati con profili altamente qualificati in grado di assicurare un positivo contributo al miglioramento delle performance del Settore, quindi del Dipartimento e, conseguentemente, dell'Ateneo.

Per il reclutamento dei Professori di I fascia il Consiglio di Amministrazione destinerà le risorse disponibili:

- per il **70%** all'attivazione di procedure di reclutamento chieste dai Dipartimenti (di cui almeno il 20% per procedure di cui al comma 4 e 4bis dell'art. 18 della legge 240/2010), nel rispetto di:
 - a) indicatori di performance dipartimentali (prevalentemente didattica e ricerca);
 - b) turn-over;
 - c) peso dimensionale dei Dipartimenti;
- per il **30%** a scelte strategiche di Ateneo (di cui almeno il 20% per procedure di cui al comma 4 e 4ter dell'art. 18 della legge 240/2010).

Per il reclutamento dei Professori di II fascia il Consiglio di Amministrazione destinerà le risorse disponibili:

- per il **70%** alla attivazione di procedure di reclutamento chieste dai Dipartimenti (di cui almeno il 20% per procedure di cui al comma 4 e 4ter dell'art. 18 della legge 240/2010). Nell'ambito della suddetta percentuale rientrano anche:
 - a) I passaggi da RTD b) ad associato ai sensi art. 24 comma 5 legge 240/2010 nella versione precedente all'entrata in vigore del D.L. 30 aprile 2022 n. 36 così come convertito in legge 29 giugno 2022 n. 79;
 - b) I passaggi anticipati da RTT, nel terzo anno di contratto, ad associato ai sensi art. 24 comma 5 legge 240/2010 nella versione prevista dal D.L. 30 aprile 2022 n. 36 così come convertito in legge 29 giugno 2022 n. 79; La vigente legge consente inoltre ai RTT che abbiano svolto almeno tre anni da RTD a) o di assegnista di ricerca, antecedentemente alla nomina a RTT, il riconoscimento rispettivamente di tre e due anni di anzianità nella posizione di RTT. Conseguentemente dopo 12 mesi di servizio effettivo (nel caso di servizio pregresso di RTD a) o 24 mesi di servizio effettivo (nel caso di assegnista di ricerca) il RTT può chiedere di essere sottoposto a valutazione ai fini del passaggio a professore associato. Al fine di individuare criteri univoci ai quali i Dipartimenti si dovranno attenere in sede di proposta di passaggio da RTT ad Associato, che consentano non solo lo svolgimento in modo graduale delle procedure di up-grade, nell'ambito delle disponibilità finanziarie di cui l'Ateneo dispone ma che consentano altresì la verifica della effettiva necessità di carattere didattico, di ricerca e organizzativo, nel rispetto delle linee di sviluppo già definite nei piani strategici dei Dipartimenti e che hanno portato alla scelta del GSD e SSD per il quale si propone la procedura, nonché la qualificazione scientifica del RTT proposto, è stata costituita una apposita Commissione composta da membri del SA e membri del CDA presieduta dal Magnifico Rettore.
- per il **30%** a scelte strategiche di Ateneo (di cui almeno il 20% per procedure di cui al comma 4 e 4ter dell'art. 18 della legge 240/2010).

Per il reclutamento di Ricercatori a tempo determinato (RTT) il Consiglio di Amministrazione destinerà le risorse disponibili:

- Per il **70%** alla attivazione di procedure di reclutamento chieste dai Dipartimenti
- Per il **30%** a scelte strategiche di Ateneo.

In aggiunta a quanto sopra, merita particolare menzione il costante interesse che l'Ateneo ha rivolto e rivolgerà al reclutamento, mediante **procedura di chiamata diretta, di giovani studiosi provenienti dall'estero o di vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione** emanando annualmente una "call chiamate dirette" rivolta ai Dipartimenti che hanno la possibilità di avanzare le motivate relative richieste. Nell'anno 2025 sono state avanzate al MUR n. 5 proposte di chiamata diretta (n. 1 I fascia Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali; n. 3 II fascia Dipartimento di Medicina e Chirurgia e Dipartimento di Ingegneria Industriale e n. 1 RTT Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali) che saranno assunte, subordinatamente alla approvazione da parte del MUR, nel corso dell'anno 2026.

Anche per l'anno 2026, l'Ateneo si impegnerà per continuare a gestire e programmare la delicata fase del **"post PNRR"** in termini di ottimizzazione delle risorse, programmazione del personale, gestione e manutenzione delle attrezzature e altre azioni che saranno valutate come strategiche, dando fra le altre la possibilità ai restanti RTD a) in scadenza, di ottenere la proroga dei rispettivi contratti prevedendo l'azione fra quelle strategiche e possibili destinatarie della percentuale del 30% di assegnazioni a disposizione del CDA.

Le strategie di copertura per il personale docente, quindi, anche per l'anno 2026, che dovranno in ogni caso essere coerenti con i principi di cui alle Linee guida per il reclutamento del personale docente che, nel corso dell'anno 2026, saranno verosimilmente aggiornate:

- **chiamate dirette dall'estero**, cofinanziate dal MUR in risposta alla "call" emanata annualmente e rivolta a studiosi stabilmente impegnati all'estero o vincitori di progetti di ricerca di alta qualificazione (in particolare per i vincitori ERC). A tal fine si richiama la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 357 in data 29 settembre 2020, ancora vigente, che prevede che "... richiamato il "Piano strategico di Ateneo 2020-2022" approvato con propria delibera CDA/28-11-2019/474 che ha previsto, fra gli altri, nell'ambito dell'**Obiettivo R1 "Rafforzamento del capitale umano"**, l'azione e l'obiettivo di seguito indicati:
 - **Azione strategica R1.2** "Facilitare, studiando percorsi dedicati ed identificando i previsti ed opportuni criteri di selezione il reclutamento, e la stabilizzazione di ricercatori e docenti che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSCA, ecc."
 - **Obiettivo operativo R2.1.1** "Identificare le procedure idonee, e messa in atto delle procedure stesse, per il reclutamento e la stabilizzazione di ricercatori che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSCS ecc.";

considerati gli obiettivi dell'Ateneo, volti ad accrescere costantemente la propria attività di ricerca anche per acquisire una sempre maggiore qualificazione di "research university", con la finalità di trasmissione della conoscenza scientifica, con ricadute positive anche sull'intero territorio di riferimento;

ravvisata la necessità di sostenere la partecipazione del personale docente e ricercatore dell'Ateneo a progetti competitivi di alta qualificazione banditi dall'UE ed in particolare ai Progetti ERC European Research Council (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant) riconoscendo ai Dipartimenti ai quali afferiscano docenti vincitori dei citati Programmi o che reclutino docenti che siano vincitori dei medesimi Programmi, una "premialità" in termini di punti organico aggiuntivi rispetto alle "assegnazioni dipartimentali";

ritenuto opportuno, da parte di questo Consesso, individuare criteri oggettivi che identifichino e quantifichino le "premialità" sopra citate sottoponendo ad approvazione i sottotati criteri:

- a) *ai Dipartimenti ai quali afferiscono Ricercatori/Ricercatrici a tempo determinato di tipologia B) che siano risultati vincitori/vincitrici di Progetti ERC European Research Council (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant) o che reclutino dette figure, parimenti vincitori ERC, sarà consentito, ai sensi dell'art. 19 del D.L. n. 76 del 16 luglio 2020, così come convertito in legge n. 120 dell'11 settembre 2020, di anticipare, dopo il primo anno del contratto di cui al comma 3, lettera b), l'inquadramento di cui al comma 5, previo esito positivo della valutazione. Le risorse necessarie al passaggio del vincitore/vincitrice del progetto da RTD tipologia b) a professore associato, corrispondenti a 0,2 punti organico, non graveranno sulla disponibilità dipartimentale di punti organico;*
 - b) *i Dipartimenti ai quali afferiscono Docenti di II fascia che siano risultati vincitori/vincitrici di Progetti ERC European Research Council (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant) o che reclutino docenti con la medesima qualifica, parimenti vincitori/vincitrici di ERC, qualora richiedano l'emissione di un bando per la chiamata di un Professore di I fascia sullo stesso SSD dell'assegnatario del grant e nel caso in cui il vincitore/vincitrice della procedura di reclutamento risulti essere assegnatario di grant ERC, potranno beneficiare di una quota di 0,3 PO che non graverà sulle "dotazioni dipartimentali";*
 - c) *ai Dipartimenti ai quali afferiscono Professori di I fascia che siano risultati vincitori/vincitrici di Progetti ERC (Starting Grant, Consolidator Grant, Advanced Grant) o che reclutino docenti con la medesima qualifica, parimenti vincitori/vincitrici di detti progetti, sarà attribuita una dotazione di punti organico aggiuntiva rispetto alle "dotazioni dipartimentali", pari a 0,4 punti organico da destinare all'emissione di un bando per RTD tipologia A ex lege 240/2010 sullo stesso SSD di afferenza del docente vincitore/vincitrice del progetto ERC;" ha deliberato di approvare i suddetti criteri oggettivi di "premialità".*
- **chiamata di professori ordinari e associati** già in servizio da almeno cinque anni presso altre università nella fascia corrispondente a quella per la quale viene bandita la selezione, ovvero di studiosi stabilmente impiegati all'estero in attività di ricerca o di insegnamento che ricoprono una posizione accademica equipollente presso università straniere, sulla base di tabelle di corrispondenza, aggiornate ogni tre anni, definite dal Ministro dell'università e della ricerca, sentito il CUN, mediante lo svolgimento di procedure selettive in ordine alla rispondenza delle proposte progettuali presentate dal candidato alle esigenze didattiche, di ricerca o di terza missione espresse dalle università, ai sensi dell'**art. 7 della legge n. 240/2010**, commi 5-bis, 5-ter e 5-quater;
 - **chiamate di professori ordinari e associati** attraverso procedure di reclutamento **ex art. 18 c. 1 della legge n. 240/2020** che potranno anche consentire la qualificazione e lo sviluppo delle competenze del personale anche, già presente in Ateneo, nel pieno rispetto dell'uguaglianza di genere sia nel reclutamento che nella progressione di carriera, della sostenibilità della spesa e degli equilibri di bilancio;
 - **reclutamento di ricercatori a tempo determinato RTT** ai sensi della legge n. 79/2022;
 - **chiamate di professori ordinari e associati** ai sensi **dell'art. 18 c. 4 della legge n. 240/2010**;
 - **stabilizzazione di ricercatori e docenti che abbiano partecipato con successo a bandi nazionali e/o internazionali** che intendono svolgere presso l'Università di Parma la loro attività di ricerca nell'ambito di borse ERC, Rita Levi Montalcini, MSC. (Marie Skłodowska Curie Action).

Si stima che il reclutamento di personale docente, attraverso le procedure in corso di svolgimento e che termineranno con le assunzioni nell'anno 2026, abbia un impatto positivo in termini di incremento della didattica potenziale, così come da tabella sotto riportata. Quanto indicato in tabella tiene conto delle ore di didattica istituzionale dei docenti delle diverse fasce, stimato in 120 ore per PO e PA; 60 ore per RTD b) e RTT e 40 ore per RTD a), come da Regolamento didattico di Ateneo:

RUOLO NUOVI INGRESSI	INCREMENTO DIDATTICA POTENZIALE
Dipartimento di Discipline Umanistiche Sociali e delle Imprese Culturali	300
Dipartimento di Giurisprudenza, Studi politici e Internazionali	60
Dipartimento di Ingegneria e Architettura	80
Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi e delle Tecnologie Industriali	180
Dipartimento di Medicina e Chirurgia	1040
Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	200
Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco	180
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali	360
Dipartimento di Scienze Matematiche, Fisiche e Informatiche	120
Dipartimento di Scienze Medico-Veterinarie	120
Totale ore stimate	2640

Tabella 45 – Totale stimato di ore potenziali di didattica aggiuntive a seguito nuove assunzioni

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

CDA/13	05	2025/173 – PROPER Anno 2024: Conferma/Rimodulazione punti organico residui 2023 – Programmazione punti organico anno 2024
CDA/26	06	2025/251 – Approvazione Piano Assunzionale del personale tecnico amministrativo 2025
CDA/31	07	2025/305 – Autorizzazione reclutamento dirigente a tempo determinato per le esigenze della comunicazione di Ateneo
CDA/29	05	2025/209 – Approvazione atto di indirizzo interno per l'applicazione del trattenimento in servizio (art. 1, c. 165, L. 207/2024)

Nella presente sezione sono riportate le politiche e le strategie dell'Ateneo per il reclutamento di personale dirigente, tecnico-Amministrativo e collaboratori esperti linguistici.

In un'ottica di valorizzazione e acquisizione di ruoli organizzativi prioritari e strategici, per garantire un ottimale funzionamento dei servizi e il miglioramento della loro qualità, l'Ateneo approva annualmente un Piano Assunzionale del Personale Tecnico-Amministrativo, elaborato tenendo conto delle esigenze formulate, da un lato, dai responsabili apicali delle strutture dell'Amministrazione centrale, raccolte annualmente, e, dall'altro, dalle specifiche esigenze indicate in ordine di priorità dai Direttori di Dipartimento e di Centro. Il Piano è pertanto coerente con gli obiettivi di sviluppo definiti nel PIAO e con le politiche e i fabbisogni dipartimentali espressi nei Piani strategici dipartimentali e nei documenti di monitoraggio dei PSD.

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

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

La programmazione delle risorse umane per il 2026 si inserisce in un quadro di rafforzamento strutturale dell'azione amministrativa, guidato dal principio secondo cui la qualità dei servizi universitari è strettamente correlata alla qualità, stabilità e adeguatezza del personale tecnico-amministrativo. In coerenza con il Piano

Strategico di Ateneo 2025–2030, la gestione delle risorse umane non viene interpretata come un mero adempimento procedurale, ma come leva strategica per garantire continuità, efficienza e capacità di innovazione nelle attività di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione e alla governance.

Il contesto di riferimento evidenzia una crescente complessità organizzativa, derivante dall’ampliamento dei servizi rivolti a studentesse e studenti e docenti, dalla gestione di programmi competitivi di elevato impatto — tra cui PNRR e Dipartimenti di Eccellenza — e dalla trasformazione digitale dei processi amministrativi.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione CDA/13-05-2025/173, relativa a “*PROPER ANNO 2024: Conferma/Rimodulazione punti organico residui 2023 – Programmazione punti organico anno 2024*”, è stata disposta, per il personale dirigente e tecnico-amministrativo, una programmazione PROPER 2024 pari complessivamente a 5,00 punti organico (P.O.).

Inoltre, è stato dato atto dei P.O. residui da programmazione 2019-2022, liberi ed utilizzabili, così come da procedura PROPER, puntualizzata al 31 dicembre 2023, “*decurtati*”:

- dei punti organico resisi necessari per le assunzioni effettuate negli anni 2024 e 2025 (sino al 13 maggio 2025);
- dei punti organico “*impegnati*” per le procedure assunzionali in corso di svolgimento, per quelle già approvate dal Consiglio di Amministrazione, per quelle in fase di definizione per il completamento delle esigenze dei piani assunzionali pregressi;

con il seguente esito per il **personale dirigente e tecnico-amministrativo**:

PUNTI ORGANICO RESIDUI DA PROGRAMMAZIONE 2019 – 2022	0,00
---	-------------

Con lo stesso provvedimento si dà altresì atto dei **p.o. da programmazione 2023, oggetto di rimodulazione o conferma, entro il 15 maggio 2025** così come da procedura PROPER, puntualizzata **al 31 dicembre 2023**:

PUNTI ORGANICO DA PROGRAMMAZIONE 2023 DA RIMODULARE O CONFERMARE	19,22
---	--------------

Tale valore si riferisce alla quota di p.o. impegnati per le imputazioni delle assunzioni 2024 e 2025 relative a piani assunzionali pregressi.

Successivamente, con deliberazione CDA/26-06-2025/251 – Approvazione Piano Assunzionale del personale tecnico-amministrativo – Anno 2025, è stato preso atto che la lettera b) del comma 825, modificativo dell’art. 66, comma 13-bis, del D.L. 112/2008, stabilisce per l’anno 2025 la possibilità, per le Università statali, di procedere ad assunzioni a tempo indeterminato entro un limite di spesa non superiore al 75% di quella riferita al personale cessato nell’anno precedente. Tale limite è riportato al 100% a decorrere dal 2026.

È stato inoltre ritenuto che le politiche assunzionali attuate negli anni 2023 e 2024, riguardanti sia il personale tecnico-amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici – CEL) sia il personale dirigente, abbiano contribuito al rafforzamento della struttura tecnico-amministrativa.

Tale rafforzamento si è espresso:

- sul piano quantitativo, compensando integralmente le numerose cessazioni del biennio e incrementando la dotazione organica;
- sul piano qualitativo, attraverso l’acquisizione di nuove competenze mediante concorsi mirati a profili altamente specializzati.

Il PIAO, nella logica di valorizzazione delle professionalità interne, ha previsto per il 2025 l’attivazione di procedure di Progressione verticale (PEV). Ai sensi dell’art. 92 del CCNL, il comma 5 stabilisce che, in fase di

prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e comunque entro il 30 giugno 2026, le progressioni tra Aree avvengano tramite procedure valutative rivolte ai dipendenti in possesso dei requisiti dell'Allegato H – Tabella di corrispondenza. Il comma 7 consente inoltre di finanziare tali progressioni mediante le risorse dell'art. 1, comma 612, della L. 234/2021, nel limite dello 0,55% del monte salari 2018 del personale interessato.

Con il precitato atto consiliare è stato di conseguenza autorizzato, nel contesto dei p.o. assegnati con la richiamata delibera CDA/13-05-2025/173, **l'utilizzo di 2 p.o. per il Piano assunzionale 2025** comprensivi delle progressioni tra Aree da realizzarsi **entro il 30 giugno 2026**. Successivamente si procederà alle ulteriori progressioni tra Aree previste dall'art. 89 del CCNL, utilizzando le risorse e i p.o. disponibili.

Ai fini dell'individuazione dei posti destinati alle PEV nelle Aree degli Operatori e dei Collaboratori, si applica un criterio di proporzionalità sulla base del personale in servizio al 31 dicembre 2024, attribuendo eventuali posti residui all'Area con la frazione maggiore.

Per il 2026 è inoltre pianificato **l'avvio di procedure assunzionali per l'Area dei Funzionari/Collaboratori** nei Settori amministrativo-gestionale, amministrativo e biblioteche, con priorità per i servizi alle studentesse e agli studenti, **fino a un massimo di 0,60 p.o..**

Parallelamente alla dimensione assunzionale, quindi, la programmazione conferma l'impegno verso la valorizzazione del personale in servizio, mediante il completamento delle PEV avviate nel 2025 e la prosecuzione delle progressioni economiche, interpretate come leve strategiche per lo sviluppo organizzativo e il miglioramento della performance.

Con deliberazione CDA/31-07-2025/305, è stato approvato il **reclutamento di un dirigente a tempo determinato** per la comunicazione istituzionale, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs. 165/2001, con incarico triennale di seconda fascia, finalizzato a presidiare e sviluppare in maniera integrata le attività di comunicazione interna ed esterna, il posizionamento del brand, le relazioni con stakeholder e il coordinamento della U.O. Comunicazione Istituzionale e Cerimoniale.

Per il 2026 è prevista anche l'applicazione dell'**istituto del trattenimento in servizio**, disciplinato dall'art. 1, comma 165, della L. 207/2024 e regolato internamente dalla delibera CDA/29-05-2025/209, limitatamente a una sola unità con profilo altamente specialistico, al fine di evitare rischi operativi e perdita di competenze critiche. Un'analisi del Direttore Generale valuterà l'eventuale necessità di adeguato ricambio generazionale, anche tramite possibile revisione dei criteri relativi alla risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro.

È inoltre programmata l'introduzione della figura del **Disability Manager**, con funzioni di coordinamento in materia di accessibilità e inclusione.

Contestualmente saranno potenziate le competenze dedicate alla sicurezza sui luoghi di lavoro e alla gestione dei rifiuti speciali, in un'ottica di prevenzione, presidio tecnico e coerenza con il PIAO.

L'Ateneo attuerà inoltre azioni finalizzate al mantenimento di un numero adeguato di CEL a tempo determinato, sostenute da progettualità interne di Ateneo e Dipartimenti, volte al rafforzamento della formazione linguistica e dei processi di internazionalizzazione.

Sarà garantito il rispetto delle quote d'obbligo della L. 68/1999 attraverso la Convenzione ex art. 11 con il SILD provinciale, ove necessario.

Il 2026 vede inoltre il consolidamento degli interventi per il benessere organizzativo, la formazione continua, il rafforzamento della comunicazione interna e la conciliazione vita-lavoro, in linea con la normativa vigente.

In attuazione di quanto previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, l'Ateneo ha adottato il Piano Triennale di Transizione Digitale 2026–2028, volto alla realizzazione

dell’ecosistema amministrativo digitale indicato nel PT AgID 2026, mediante strutture organizzative integrate e gruppi inter-funzionali dedicati.

Nel complesso, la **programmazione 2026 conferma un’impostazione solida e sostenibile, fondata sull’analisi dei fabbisogni, sulla coerenza con gli strumenti di pianificazione strategica, sulla sostenibilità degli organici e su una visione integrata delle politiche del personale.** Essa assicura un modello amministrativo moderno, competente e stabile, in grado di sostenere efficacemente le missioni istituzionali e di rispondere alle sfide emergenti del sistema universitario.

DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA 2023-2027

In data 28 dicembre 2022 ANVUR ha pubblicato [l’elenco dei 180 Dipartimenti di eccellenza delle Università statali per il quinquennio 2023-2027](#). rispetto alla precedente selezione del 2017 l’Ateneo passa da 1 a 3 Dipartimenti di eccellenza, su un totale di 9 Dipartimenti attivi. Si tratta del **Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali**, del **Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco** e del **Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale**, che sono stati selezionati dal MUR tra i 350 Dipartimenti identificati da ANVUR dopo la procedura di Valutazione della Qualità della Ricerca del quadriennio 2015-19. Per il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale si tratta di una conferma: era già nella lista dei Dipartimenti di eccellenza anche nella precedente selezione, relativa al quinquennio 2018-2022. Per gli altri due si tratta invece di un ingresso *ex novo*. Ai tre Dipartimenti di eccellenza del nostro Ateneo andranno complessivamente quasi 25 milioni di euro nel quinquennio.

I progetti presentati dai Dipartimenti prevedono l’assunzione di personale docente e PTA, in parte a totale carico del progetto Dipartimenti di eccellenza e in parte co cofinanziamento Ateneo.

Nel prospetto che segue, a chiusura del biennio utile per il reclutamento di personale, sono riportate le procedure di reclutamento attivate nel biennio 2023-2025, in esito alle quali, alla data di stesura del PIAO:

- con riferimento al personale docente, tutte le posizioni hanno trovato copertura;
- con riferimento al personale tecnico -amministrativo, le posizioni a tempo indeterminato hanno trovato copertura, a differenza di quelle a tempo determinato previste per il Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Sociali, con riferimento alle quali, a seguito della cessazione per dimissioni di una unità delle due assunte, nonché dell’esito deserto della successiva e connessa procedura concorsuale attivata nel corso del 2025, rimane da completare il contingente di personale, come da progetto approvato.

Dipartimento	Finanziamento	n°	Ruolo	Settore concorsuale/SSD
Dip. di Scienze degli Alimenti e del Farmaco	Fondi MUR	1	PO	03/D1 - CHIM/11
	Cofin. Ateneo	1	PO	03/D1 CHIM/10
	Fondi MUR	1	RTT	05/A1 BIO/15
	Fondi MUR	1	RTT	03/C1 CHIM/06
	Fondi MUR	1	RTT	03/D2 CHIM/09
	cofin Ateneo	1	RTT (con residui)	05/D1 BIO/09
	cofin. Ateneo	1	RTT	03/D1 CHIM/08
Dip. di Scienze chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	Fondi MUR	1	PA	03/C1 CHIM/06
	Fondi MUR	1	PA	05/A2 BIO/04
	Fondi MUR	1	RTT	03/B1 CHIM/03
	Fondi MUR	1	RTT	03/C2 CHIM/04
	Fondi MUR	1	RTD a)	03/C1 CHIM/06

	Fondi MUR	1	RTT	05/C1 BIO/07
	Fondi MUR	1	RTD a)	04/A1 GEO/08
	Fondi MUR	1	RTD a)	05/B1 BIO/05
	Cofin. Ateneo	3	RTT	1) 03/A1 CHIM/01 RTT 2) 04/A3 GEO/05 RTT ; 3) 05/A1 BIO/01 RTT;
Dip. di Giurisprudenza, Studi Politici e Sociali	Fondi MUR	1	PA	12/E3 IUS/03
	n.3 Fondi MUR + n. 2 COFIN	5	RTD b)/RTT	1) 12/C1 IUS/08; 2) 12/E2 3) IUS/01 12/A1 (RTT) - MUR. 1) 12/H2-IUS/19 (RTT) 2) 12/E4 (RTT) - COFIN
	n. 2 COFIN	2	RTT	1. 12/B2 IUS/07 RTT 2. 12/G1 RTT

Tabella 46 – Personale per Dipartimenti di eccellenza – Docente

Dipartimento	Finanziamento	n°	Area di inquadramento CCNL	Settore di inquadramento CCNL	Note
Dip. di Scienze degli Alimenti e del Farmaco	Fondi MUR	3	Funzionario	Settore Scientifico-Tecnologico	
	Cofin. Ateneo	4	Collaboratore	Settore Amministrativo	n. 1 posizione originariamente inquadrata nel settore tecnico
Dip. di Scienze chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale	Cofin. Ateneo	1	Funzionario	Settore Scientifico-Tecnologico	
	Cofin. Ateneo	2	Collaboratore	Settore Amministrativo	
Dip. di Giurisprudenza, Studi Politici e Sociali	Fondi MUR	2	Collaboratore (TD)	Settore Amministrativo	Totale contratti (anni): 2+2+1

Tabella 47 – Personale per Dipartimenti di eccellenza – Tecnico-amministrativo

3.3.6 Formazione del personale

La formazione del personale rappresenta una leva strategica fondamentale per la salute organizzativa e professionale dell'Ateneo, in ottica di benessere e creazione di valore pubblico. La formazione coinvolge tutto il personale dell'Ateneo: docenti, dirigenti e personale tecnico amministrativo, tenendo conto delle caratteristiche e delle professionalità di ciascuna tipologia.

Nell'ambito dell'Ateneo le strutture dedicate alla gestione della Formazione sono l'Unità Organizzativa Formazione e Benessere Organizzativo, che organizza e gestisce la formazione per i Dirigenti e il Personale Tecnico Amministrativo, nonché quella per il Personale Docente per quanto riguarda le tematiche obbligatorie di legge: anticorruzione, trasparenza ed etica pubblica, antidiscriminazione e antiviolenza, privacy e sicurezza informatica e il Servizio Formazione del Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei luoghi di lavoro che organizza e gestisce la formazione di tutti i soggetti destinatari degli interventi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

3.3.6.1 La formazione del personale dirigente e tecnico amministrativo

3.3.6.1.1 Contesto normativo di riferimento della formazione

Le norme che fanno da riferimento alla programmazione ed erogazione della formazione al personale tecnico Amministrativo sono:

CCNL vigente
Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e la coesione sociale sottoscritto il 10 marzo 2021 tra il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Confederazione Generale Italiana del Lavoro, la Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori, l'Unione Italiana del Lavoro
D.L. 9 giugno 2021, n. 80, art. 6 "Piano Integrato di Attività e Organizzazione", convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113
Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"
Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 giugno 2023 sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni
Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"
"Linee Generali per la formazione del Personale Dirigente e Tecnico amministrativo dell'Università degli Studi di Parma" adottate con Determina del Direttore Generale n. 974/2024 Prot. 105211 del 17/04/2024
Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. principi, obiettivi e strumenti"

La Direttiva del 14 gennaio 2025, sopra riportata, stabilisce in 40 ore la quota di formazione annua da fruire individualmente e definisce la formazione come uno specifico obiettivo di performance, oltre a individuare i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico. Il Piano Formativo è redatto in conformità con le indicazioni delle Direttive, con particolare riferimento all'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici.

3.3.6.1.2 Gli obiettivi formativi

Gli ambiti formativi che derivano dalla priorità strategiche e di investimento in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze vengono di seguito declinati:

1. Ambito didattica e internazionalizzazione

È previsto l'aggiornamento continuo del Personale che opera nell'ambito dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti e del Personale dei Servizi per la Qualità della Didattica dipartimentali, in riferimento all'offerta formativa, alla progettazione e all'internazionalizzazione della didattica universitaria, con il coinvolgimento anche del personale di nuova assunzione. Nel corso dell'anno 2026 verranno attivati più percorsi formativi sulle competenze nell'ambito dell'Alleanza EU GREEN.

Occasioni di apprendimento e di scambio saranno favorite, altresì, dalla partecipazione alle comunità di pratica:

- Comenio D&M - Progetto di formazione-intervento e di consulenza permanente dedicato alla Comunità professionale dei Manager didattici e di chi nelle università italiane si occupa di corsi di studio, di AVA, di Nucleo di valutazione, di Presidio della Qualità di Ateneo, etc.

- UniSTUD - Progetto di formazione-intervento per il Coordinamento organizzativo delle Segreterie studenti delle Università italiane a cui partecipa anche personale dell'Area Sistemi Informativi.

2. Ambito finanziamenti per la ricerca e PNRR, valutazione della ricerca e promozione dell'innovazione

L'Ateneo investe nella formazione per rafforzare le competenze in ambiti strategici come i finanziamenti alla ricerca, la valutazione scientifica e la promozione dell'innovazione. I percorsi formativi supportano il personale tecnico-amministrativo nella gestione dei bandi, nella scrittura di proposte, nell'uso di strumenti di monitoraggio e nella valorizzazione dei risultati, favorendo il trasferimento tecnologico e la collaborazione con imprese e stakeholder; inoltre, verranno presi in considerazione strumenti per la gestione dei Research Data e la redazione del Data Management Plan nell'ambito dei progetti di ricerca, con particolare riferimento ad Horizon Europe.

3. Ambito rapporti con la società, biblioteconomico, servizi museali e archivio storico

L'Ateneo promuove percorsi formativi dedicati al rafforzamento delle competenze in ambiti strategici per la relazione con la comunità e la tutela del patrimonio culturale. Particolare attenzione è rivolta ai servizi biblioteconomici, con iniziative per la gestione innovativa delle risorse, la digitalizzazione e l'accesso aperto alla conoscenza. Inoltre, la formazione sostiene lo sviluppo di progetti di public engagement e del sistema museale dell'Ateneo.

4. Ambito transizione ecologica, sostenibilità e riqualificazione energetica

Le iniziative formative riguarderanno i principi alla base dello sviluppo sostenibile, gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per la transizione ecologica; le principali tematiche trattate saranno relative al Piano Energetico di Ateneo, al Conto Termico 3.0, all'edilizia sostenibile e alla corretta gestione dei rifiuti.

5. Ambito assicurazione della qualità

L'Ateneo, nell'ottica di favorire la diffusione della cultura della qualità, intende proseguire con l'erogazione del percorso in e-learning "Conoscere e approfondire il modello di accreditamento periodico AVA3" per i neoassunti. Inoltre, in previsione della visita di accreditamento periodico calendarizzata nel 2026, intende erogare un percorso formativo inerente all'accREDITamento periodico per i Corsi di Studio e Corsi di Dottorato e di Ricerca selezionati per la visita.

6. Ambito manageriale-comportamentale

Per sostenere il processo di innovazione e migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa, l'Ateneo intende proporre anche nel 2026 azioni per lo sviluppo delle competenze manageriali e comportamentali del personale. Tali competenze sono fondamentali per favorire la leadership diffusa, la capacità di gestione del cambiamento, la collaborazione e l'orientamento ai risultati. I percorsi formativi proposti mirano a rafforzare abilità strategiche e soft skills.

7. Ambito comunicazione pubblica

L'Ateneo intende rafforzare attraverso corsi di formazione le abilità comunicative del personale e la semplificazione del linguaggio per interagire in modo efficace e chiaro con l'utenza interna ed esterna.

Anche per l'anno 2026 verrà proposto al personale neoassunto il corso sulla comunicazione scritta ed il suo uso corretto nella comunicazione con gli utenti.

8. Ambito lingua inglese

Nel quadro degli obiettivi strategici e nell'ottica di sostenere e implementare l'apertura internazionale e la valorizzazione delle competenze dei suoi dipendenti, la U.O. Formazione e Benessere Organizzativo in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, intende erogare corsi di lingua inglese fruibili in modalità sincrona o in autoapprendimento in modalità E-Learning, differenziati per livelli, previo test di ingresso.

9. Ambito informatico e digitale

Le iniziative formative saranno orientate al miglioramento delle competenze in ottica di transizione digitale, con l'obiettivo di favorire un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale.

Per lo sviluppo delle competenze informatiche relative agli applicativi standard e gestionali si intende proporre un percorso differenziato per livelli, in funzione delle esigenze delle specifiche attività lavorative.

L'amministrazione promuove percorsi formativi finalizzati a sviluppare competenze strategiche per accompagnare la trasformazione della Pubblica Amministrazione verso modelli più innovativi, digitali e orientati ai risultati. I corsi riguardano tematiche quali la semplificazione dei processi, la digitalizzazione dei servizi e l'adozione di strumenti di programmazione e controllo.

10. Ambito protezione dei dati

Proseguiranno gli interventi formativi nell'ambito della Cybersicurezza, anche in applicazione delle recenti Direttive NIS2.

11. Ambito giuridico e legale

Nel corso dell'anno 2026 verrà erogato l'intervento formativo sul corretto uso dei social in ambito accademico e sulla rilevanza penale delle condotte scorrette, in modalità e-Learning sulla piattaforma di Ateneo, già rivolto nel 2025 al personale tecnico-amministrativo, anche al personale Docente e di nuova assunzione.

12. Ambito sviluppo del capitale umano e organizzazione

L'amministrazione promuove percorsi formativi finalizzati a migliorare la conoscenza e la consapevolezza dei concetti legati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, la definizione di obiettivi e indicatori, e le tecniche di monitoraggio e reporting. Inoltre, verranno attenzionate tematiche relative alle competenze trasversali (leadership, collaborazione, gestione conflitti) per favorire il cambiamento organizzativo e culturale.

Proseguirà nel 2026 l'intervento formativo inerente il lavoro agile avviato sulla piattaforma Syllabus.

13. Ambito bilancio, contabilità, fisco e tributi

Attraverso l'adesione annuale al progetto ISOIVA è garantito il presidio permanente delle attività di formazione e aggiornamento specialistico su tematiche fiscali e tributarie riguardanti le realtà universitarie.

Inoltre, saranno organizzati interventi formativi relativi al nuovo bilancio secondo i principi ACCRUAL in vigore dal 2026 e un corso specifico sui compensi.

14. Ambito acquisti e contrattualistica

In tale ambito verranno proposti due interventi formativi, a carattere laboratoriale e seminariale, per il personale amministrativo e tecnico di laboratorio che si occupa di contrattualistica pubblica sotto e sopra soglia e formazione più mirata per sviluppare la competenza specialistica necessaria anche a mantenere la qualificazione della stazione appaltante.

15. Ambito edilizia e infrastrutture

La formazione in tale ambito, nel corso dell'anno 2026, sarà incentrata in particolar modo sulla sicurezza nei cantieri edili e nelle attività di manutenzione degli edifici, sulla progettazione degli edifici e infrastrutture sostenibili e sul Project Management per l'edilizia e le infrastrutture.

Inoltre, sarà previsto un intervento formativo sull'esecuzione dei contratti con ente accreditato SNA.

16. Ambito vigilanza e logistica

Per un servizio di portierato più efficiente, verrà organizzato un corso per addetti alle portinerie, all'ufficio informazioni e di prima accoglienza.

17. Ambito valore pubblico, anticorruzione e trasparenza

Con l'obiettivo di diffondere una cultura civica, etica e comportamenti responsabili a tutto il personale, si intendono erogare percorsi formativi in materia di etica e legalità, Whistleblowing, Pantouflage e conflitto di interessi.

Verrà nuovamente proposta la "Giornata della Trasparenza", che da anni rappresenta un momento di confronto con altri Enti del Territorio, anche al fine di diffondere le strategie intraprese per garantire trasparenza ai processi aziendali e, dunque legittimità, ai fini del miglioramento delle performance.

Anche nel 2026 il Personale in servizio presso la U.O. Anticorruzione e Trasparenza parteciperà alla Comunità di pratica – Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT) della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA.

18. Ambito inclusione, accessibilità, pari opportunità, uguaglianza di genere e benessere

Al fine di promuovere e valorizzare il benessere dei lavoratori, l'ente organizzerà incontri formativi finalizzati alla somministrazione del questionario per la rilevazione del benessere organizzativo, del clima lavorativo e della qualità delle condizioni di lavoro, nonché alla successiva restituzione dei risultati.

Nel 2026 si intende riproporre l'intervento formativo relativo alla cultura del rispetto per il personale che ancora non ha fruito il corso; saranno altresì introdotti nuovi corsi in materia di discriminazioni e violenza di genere.

19. Ambito tecnico-scientifico dei Dipartimenti e Centri

Nell'ambito è compresa la formazione tecnico-specialistica riguardante il Personale tecnico dei Dipartimenti e Centri, ad esempio corsi di formazione e addestramento di specifiche attrezzature di laboratorio, perfezionata in sinergia con le Strutture di appartenenza, anche al fine di favorire lo sviluppo della formazione continua del personale.

20. Ambito Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro

L'Ateneo continua la sua azione di promozione della cultura della sicurezza, che vede protagonista il lavoratore, insieme alla leadership, nella realizzazione di comportamenti sicuri nello svolgimento dell'attività lavorativa, promuovendo in tal modo il benessere dell'intera organizzazione.

Con l'emanazione del nuovo accordo in materia di formazione della sicurezza del 17 aprile 2025 l'Ateneo intende proseguire nel 2026 l'adeguamento dell'organizzazione ed erogazione dei corsi alle indicazioni introdotte dalla sopracitata normativa.

La formazione obbligatoria al personale, alle studentesse e agli studenti sarà indirizzata alla prevenzione dei rischi specifici del contesto lavorativo. Al fine di rendere i lavoratori e la comunità studentesca partecipi del processo culturale in atto, verrà incrementata la formazione frontale, in aula, ad integrazione della formazione obbligatoria erogata in E-learning sulla piattaforma Elly di Ateneo.

Anche la formazione rivolta ai preposti (coloro che sovrintendono le attività di altri lavoratori, con specifico riferimento ai laboratori scientifici) verrà svolta in presenza e calata sulle specifiche realtà dipartimentali, attraverso l'esposizione di esperienze reali e successivo confronto in aula.

Continuerà il percorso, iniziato lo scorso anno, volto ad erogare la formazione in materia di salute e sicurezza in lingua inglese, attraverso:

- l'allestimento di moduli in lingua inglese (erogati in e-learning), con la collaborazione del Centro Linguistico di Ateneo;
- l'erogazione di moduli sulla sicurezza alle studentesse e agli studenti all'interno dei corsi di laurea in lingua inglese (in aula).

Le attività descritte si legano all'obiettivo strategico PPR1 – Migliorare il benessere organizzativo e il senso di appartenenza del personale – azione “Diffondere la cultura della sicurezza e prevenzione, nonché della gestione partecipata delle stesse” e all'obiettivo PPR2 – “Innovare e digitalizzare i processi per un'amministrazione moderna e adeguata ai tempi e alle esigenze degli utenti” e all'obiettivo strategico.

L'Università provvede a fornire ai Lavoratori, Studenti e alle figure dell'organizzazione della sicurezza la formazione obbligatoria riguardo la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, come previsto dal D.lgs. 81/08 e s.m.i., Accordi Stato-Regioni sulla formazione in materia di sicurezza sul lavoro, D.Lgs. 101/2020 per le radiazioni ionizzanti, D.M. 02/09/2021 per i corsi di prevenzione incendi, D.M. n. 388/2003 per i corsi di primo soccorso e L. 120/2011 e s.m.i. per i corsi BLSD.

Le informazioni relative alla formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è consultabile al link <https://www.unipr.it/Formazione%20Sicurezza>

3.3.6.1.3 Modello organizzativo e gestione della formazione

Il ciclo della formazione nell'Università degli Studi di Parma prevede le seguenti fasi:



Le metodologie formative

I percorsi formativi prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, quali: lezioni frontali in aula, modalità telematiche (e-learning e live streaming, blended).

I corsi sono organizzati e gestiti direttamente dalla U.O. Formazione e Benessere Organizzativo e dal Centro di Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro per i rispettivi ambiti di competenza, sia per i corsi con formatori interni che esterni in house o in collaborazione con altri enti.

La U.O. Formazione e Benessere Organizzativo eroga e presidia, altresì, i corsi sulla piattaforma Syllabus e sulla piattaforma SELF – Sistema di E-Learning Federato per la PA in Emilia-Romagna.

È centralizzato presso la U.O. Formazione e Benessere Organizzativo anche tutto il processo per l'individuazione e l'iscrizione dei dipendenti ai corsi INPS VALORE PA e ai corsi SNA – Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Per le materie estremamente specialistiche e/o laddove i bisogni formativi riguardino una o poche unità di personale, la U.O. Formazione e Benessere Organizzativo provvede all'acquisto di corsi a catalogo.

I corsi in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro vengono organizzati ed erogati dal Centro di Servizi per la Salute, Igiene e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro, con formatori qualificati ai sensi del D.L. 6 marzo 2013, interni o esterni all'Ateneo con le stesse modalità indicate per i corsi erogati dalla U.O. Formazione e Benessere Organizzativo.

3.3.6.1.4 Monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati degli eventi formativi

Per una corretta realizzazione della formazione risulta di fondamentale importanza costruire un sistema di monitoraggio e valutazione in quanto tutte le azioni formative devono prevedere l'acquisizione di conoscenze e di abilità funzionali alle competenze da esercitare durante l'attività lavorativa.

Gli strumenti attualmente utilizzati sono:

- gradimento: inteso come misurazione della soddisfazione che il programma formativo ha generato nei partecipanti in termini didattici, organizzativi e logistici;
- apprendimento: inteso come misurazione delle conoscenze e capacità apprese. La valutazione dell'apprendimento è un requisito obbligatorio per il riconoscimento dell'evento formativo ai fini del raggiungimento del monte ore pro-capite pari a 40 previsto dalla direttiva Zangrillo.

Inoltre, sulla piattaforma di Ateneo IDEM viene costantemente aggiornato il Curriculum Formativo del dipendente, oltre ad una pagina dedicata ai corsi che il dipendente deve frequentare.

Di particolare rilevanza saranno le risultanze sull'indagine del benessere organizzativo, che verrà riproposto nell'anno 2026, il quale attraverso specifiche domande consentirà ai dipendenti di fornire feedback sulla formazione fruita, al fine di consentire all'Amministrazione di migliorare, calibrare e proporre un ventaglio formativo che sappia maggiormente cogliere le esigenze di crescita professionale di dipendenti.

Report attività formativa realizzata nell'anno 2025

Annualmente, entro la fine del mese di febbraio, viene predisposta e pubblicata una Relazione sull'attività formativa svolta. Il link per la visualizzazione del Report 2025 è il seguente:

<https://www.unipr.it/formazione-per-il-personale-tecnico-amministrativo-e-dirigente>

3.3.6.1.5 Risorse disponibili

Per il raggiungimento degli obiettivi formativi l'Ateneo sia avvale:

Risorse interne/esterne	Descrizione
Università degli Studi di Parma	Acquisto di corsi a catalogo, affidamenti per eventi <i>in house</i> e compensi ai formatori interni o di altra amministrazione o a esperti
Syllabus – Dipartimento della Funzione Pubblica	Corsi del catalogo Syllabus
SELF - Il Sistema di E-Learning Federato per la PA in Emilia-Romagna (in convenzione)	Corsi E-Learning del Catalogo SELF messi a disposizione da Regione ed Enti Pubblici in vari ambiti
INPS VALORE PA (adesione al bando annuale)	Corsi di formazione erogati da università che consentono ogni anno al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi di perfezionamento (corsi di 40-60 ore) in materie che vanno dal potenziamento delle competenze trasversali al rafforzamento di competenze tecnico-specialistiche
SNA – Scuola Nazionale dell'Amministrazione	Corsi del Catalogo SNA (senza oneri a carico dell'Ateneo)

Nell'anno 2026, le risorse che saranno attivate sono pari ad € 120.000,00, che rappresenta la disponibilità di budget utilizzabile dalla U.O. Formazione e Benessere Organizzativo.

Le risorse per la formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro saranno quasi esclusivamente interne: formatori per la sicurezza e docenti di Ateneo con competenze sugli argomenti specifici. Il Budget per l'anno 2026 è pari ad € 21.000,00.

3.3.6.1.6 Piano formativo operativo 2026

Il Piano formativo operativo annuale attua i contenuti della programmazione triennale 2024-2026 ed è costantemente monitorato rispetto ai tempi, agli standard di qualità richiesti, alle risorse finanziarie disponibili e alle variazioni di contesto. È prevista la possibilità di realizzare ulteriori attività formative, ad esempio in caso di evoluzioni del quadro normativo, contrattuale o organizzativo o di richieste specifiche provenienti dai Responsabili delle Strutture, così come potranno essere posticipati all'annualità successiva eventi di formazione che non si rende possibile attuare nell'annualità corrente o annullare quelli non più attuali o di interesse.

Le proposte formative dell'anno 2026 sono esplicitate analiticamente nell'Allegato 4 – Piano formativo operativo - anno 2026, tramite apposita tabella di dettaglio, consultabile, altresì, al link <https://www.unipr.it/formazione-per-il-personale-tecnico-amministrativo-e-dirigente>.

3.3.6.2 La formazione del personale docente in servizio

Le Università, nel contesto del processo di Bologna e della Strategia Europa 2020, si trovano dinnanzi alla sfida del continuo cambiamento e della necessità di migliorare e sviluppare l'offerta formativa rivolta alle nuove generazioni, nell'ambito di un panorama accademico con studenti "nuovi" e diversificati, giovani e adulti, in presenza e a distanza, con un respiro sempre più internazionale e con un sempre maggiore dialogo con le organizzazioni del mondo del lavoro.

In tale ottica assume un'importanza rilevante il tema della formazione in servizio dei docenti, nella consapevolezza del ruolo strategico che riveste l'impiego di metodologie e tecnologie didattiche innovative a sostegno della formazione dei docenti, al fine di mantenere la didattica ad un livello in grado di soddisfare

le aspettative e le necessità degli studenti, considerato che l'Ateneo, nel porre in primo piano lo studente, è tenuto ad adottare ogni strumento possibile per consentire allo stesso un più agevole percorso di studi, non solo legato alle attività di tutoring previste dalla normativa vigente, ma anche attraverso l'aggiornamento dei docenti.

L'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) pone particolare attenzione alle politiche volte a realizzare la qualità della formazione, nell'ambito di un sistema di autovalutazione, valutazione e accreditamento che mira ad assicurare che le Istituzioni di formazione superiore operanti in Italia erogino uniformemente un servizio di qualità adeguata ai propri utenti e alla società nel suo complesso; più specificatamente, uno dei punti di attenzione dell'ANVUR è basato sull'Assicurazione della Qualità dei corsi di studio con focus rivolto alle competenze nella didattica e alla presenza di strumenti che consentano la formazione del personale docente, in un contesto di miglioramento complessivo della qualità delle attività formative e di ricerca. In particolare, proseguirà nel 2026 l'attività formativa sulla qualità della didattica coinvolgendo in particolar modo i docenti dei Corsi di Studio e Corsi di Dottorato e di Ricerca selezionati per la visita di accreditamento.

Nell'ambito giuridico e legale nel corso dell'anno 2026 verrà erogato l'**intervento formativo sul corretto uso dei social in ambito accademico e sulla rilevanza penale delle condotte scorrette**, in modalità e-Learning sulla piattaforma di Ateneo, già rivolto nel 2025 al personale tecnico-amministrativo.

L'Ateneo considera la formazione obbligatoria un elemento fondamentale per garantire il rispetto delle normative e la qualità delle attività accademiche e amministrative, oltre al raggiungimento di obiettivi strategici di Ateneo. In particolare, il personale docente, anche in considerazione del ruolo ricoperto, sarà tenuto a partecipare a **percorsi formativi che riguardano ambiti quali la sicurezza e la legalità**. Tra questi rientrano la **sicurezza sul lavoro**, in conformità alla normativa vigente, per tutelare la salute e sicurezza di chi opera all'interno dell'università; la **prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza**, per assicurare comportamenti etici e corretti; e la **cybersicurezza**, indispensabile per proteggere dati e informazioni sensibili e ridurre i rischi legati alle minacce informatiche.

L'Ateneo di Parma, fin dagli anni passati, ha quindi ritenuto opportuno porre le basi per la realizzazione di corsi di formazione destinati a docenti su aspetti didattici dell'insegnamento universitario che contemplino la dimensione docimologica, progettuale, metodologica incluso l'utilizzo di nuove tecnologie a sostegno degli apprendimenti e della partecipazione degli studenti e studentesse, tenendo conto della possibilità di raccordare e valorizzare le numerose esperienze di spessore già presenti in Ateneo.

Nel corso del biennio accademico 2021/2022 e 2022/2023, in particolare, è stata programmata una serie di attività volte al costante miglioramento della qualità della formazione offerta agli studenti e studentesse, con una proposta articolata nel seguente ciclo di incontri dal titolo "Percorsi, sguardi, questioni per una didattica universitaria di qualità – Una proposta formativa", rivolto a tutto il personale docente, in particolare i docenti di nuova e recente nomina. Le iniziative formative si sono svolte presso l'Università di Parma e sono state registrate.

Dall'anno accademico 2023/2024 si è deciso di proseguire il lavoro avviato, rafforzando la formazione dei docenti e costruendo una comunità di insegnanti che riflettono sulla, e innovano la, propria didattica. L'obiettivo è fornire a tutti strumenti per creare ambienti di apprendimento adeguati, inclusivi e innovativi, valorizzando competenze disciplinari, di ricerca e didattiche, l'uso di diverse metodologie, la valutazione continua e la collaborazione in comunità di pratiche anche a livello nazionale e internazionale. L'Ateneo di Parma inoltre fa parte del Crespi Centro Interuniversitario sulla Professionalità Docente <https://dusic.unipr.it/ricerca/centri-laboratori-e-gruppi-di-ricerca/centri-universitari> e partecipa al Tavolo CRUI sui Teaching & Learning Centers.

Gli stessi *Teaching and Learning Centre* e *Digital Education Hubs* previsti dal PNRR per migliorare le competenze didattico-educative e digitali dei docenti universitari possono evolvere verso l'adozione di pratiche didattiche innovative, oltre che per la formazione iniziale e continua degli insegnanti della scuola,

garantendo la crescita professionale del personale richiesta dalle nuove sfide, in primis quelle dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e dell'innovazione attraverso adeguati piani di formazione.

La formazione del personale docente, con particolare riferimento alla didattica innovativa, si inserisce a pieno titolo nelle attività previste nel Piano Strategico di Ateneo 2025 – 2030, in particolare **l'obiettivo strategico PPR6 – Potenziare la professionalità del personale docente e tecnico amministrativo** e nella Programmazione Triennale 2024-2026 di Ateneo, nello specifico all'interno dell'Azione **E.2 - Sviluppo delle competenze del personale docente**, in coerenza con il Piano Strategico 2025 – 2030 e in raccordo con la programmazione economico-finanziaria e con il ciclo di gestione della Performance, contemplano l'impiego di **metodologie e tecnologie didattiche a sostegno della formazione** dei docenti, al fine di mantenere la didattica ad un livello in grado di soddisfare le aspettative e le necessità degli studenti, nonché di sviluppare competenze di carattere pedagogico, di insegnamento e apprendimento.

L'obiettivo si sta sviluppando in più fasi: inizialmente è stato avviato un percorso di formazione obbligatoria ("**Progetto Formazione Didattica Innovativa**") per i nuovi assunti RTD A/B e RTT dell'anno accademico 2023/2024, aperto anche ad altri docenti che hanno avanzato la richiesta di partecipazione; i docenti dell'Ateneo hanno potuto prendere parte a percorsi formativi di sviluppo professionale dedicati all'innovazione delle pratiche e delle strategie didattiche con il supporto e l'integrazione delle tecnologie più innovative, contribuendo allo sviluppo di una cultura didattica ispirata *all'Active Learning* e alla costruzione di una *Faculty Learning Community* (FLC). Sulla base della valutazione di tale prima esperienza, si è sviluppata una seconda annualità di formazione docenti per l'anno accademico 2024/2025. I percorsi sono stati monitorati ed i report sono in via di pubblicazione sul sito dell'Ateneo <https://www.unipr.it/formazione-continua>.

Contestualmente è stato predisposto un **bando incentivante per finanziare progetti di didattica innovativa** dei propri docenti, con il coinvolgimento dell'Area Didattica e Servizi agli Studenti e delle strutture dipartimentali, allo scopo di avviare percorsi di incentivazione, anche economica, relativamente alla didattica innovativa, di promuovere l'interesse e la partecipazione da parte dei docenti coinvolti nelle prime due annualità di formazione obbligatoria 2023-2024 e 2024-2025 ed estendere il coinvolgimento ad altri docenti, nonché di raccogliere le pratiche di innovazione didattica in prospettiva di valorizzazione dell'esistente, oltre che di formazione.

Tale bando relativo alla premialità didattica e alla didattica innovativa ha visto proposte due azioni, **Azione 1 – Sistema di premialità per pratiche di didattica innovativa realizzate** finalizzata a fornire incentivazione individuale e costruzione di una banca dati di ateneo di pratiche innovative, **Azione 2 - Sostegno a progettualità di gruppo su didattica innovativa e sviluppo della professionalità docente** volta a incoraggiare la progettazione collaborativa tra docenti nell'ambito dell'innovazione didattica, promuovendo approcci integrati e interdisciplinari all'insegnamento universitario, con particolare attenzione allo sviluppo professionale, alla valutazione, all'internazionalizzazione e all'apprendimento attivo, con l'obiettivo di promuovere gruppi di confronto sulle proprie esperienze didattiche e stimolare azioni formative innestando un gruppo interdisciplinare stabile di 'formatori e mentori'. Tali azioni rispondono compiutamente ai bisogni e agli interessi delle diverse tipologie di docenti, come raccomandato dalle linee guida ANVUR e da AVA3. <https://www.unipr.it/premialita-e-sviluppo-didattica-innovativa>.

Da questo punto di vista, infatti, il ruolo di alta responsabilità dei docenti universitari consiste anche nel rendere gli studenti autonomi e artefici del proprio progetto personale e professionale, senza prescindere dalla necessità di considerare la valutazione delle performance di insegnamento, favorendo il riconoscimento e la valorizzazione dei docenti che contribuiscono, in modo virtuoso, all'innalzamento della qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento; inoltre è di rilievo l'impatto della didattica sull'andamento e sui traguardi dell'Università, dal momento che rappresenta una leva strategica per il contributo universitario al progresso sociale.

È pertanto necessario proseguire a dare continuità alle attività in essere sulle tematiche riferite alla progettazione formativa, alla comprensione della differenza tra approccio formativo basato su credenze e

approccio formativo basato su evidenze, all'autovalutazione della coerenza tra metodo didattico adottato e obiettivi di apprendimento attesi dagli studenti, all'efficacia didattica, alla compilazione di programmi degli insegnamenti che si basino anche su scelte qualitative e alla costruzione delle competenze docimologiche dei docenti. In particolar modo le progettualità vincitrici per l'Azione 1 e 2 confluiranno nella Banca dati di didattica innovativa di Ateneo e verranno invitate – attraverso il supporto di personale di ricerca – a documentare la progettualità durante e al termine della progettualità.

Grazie all'esperienza maturata nel corso dell'a.a. 2024/2025 attraverso la partecipazione dell'Ateneo a Edunext, uno dei tre *Digital Education Hubs* previsti dal PNRR, nel corso dell'a.a. 2025/2026 si intende **sviluppare una progettualità formativa ulteriore per il personale docente**, finalizzata all'innalzamento della qualità della didattica all'interno dei Dipartimenti. L'iniziativa consiste nell'individuare, in ogni Dipartimento, insegnamenti pilota da analizzare, progettare e ridefinire in termini di innovazione ed efficacia in collaborazione con il docente. Gli insegnamenti saranno utilizzati come "casi di studio" in incontri di formazione sulla progettazione didattica specificamente dedicati a ciascun Dipartimento/ambito tematico, in modo che le esemplificazioni e le proposte utilizzate siano adatte ai diversi contesti di ambito e immediatamente riconoscibili ai docenti. La prima sperimentazione sarà avviata presso il Dipartimento di Scienze degli Alimenti e del Farmaco nei primi mesi del 2026, con il supporto del PQD, individuando un caso di studio per l'ambito farmaceutico e uno per l'ambito "food". Sulla base della valutazione di tale prima esperienza, si potranno sviluppare successivi casi di studio e incontri di formazione specifica negli altri Dipartimenti.

Infine, grazie all'ampia offerta di corsi di lingua del Centro linguistico di Ateneo, il personale docente ha la possibilità di ampliare, perfezionare e innovare le proprie **competenze linguistiche**.

3.3.6.2.1 Risorse

Nel 2025 le risorse destinate alla **formazione docenti** sono state superiori a quelle del 2024 in quanto l'Ateneo ha ritenuto strategico potenziare i percorsi di formazione sulla didattica innovativa per il personale docente. In quest'ottica, l'Università di Parma ha proposto/previsto un'azione specifica per lo "sviluppo delle competenze del personale docente".

- Anno 2024/2025: 2.000 euro per 30 candidature premiate per Azione 1: 60.000 euro – verrà replicata nel 2025/2026
- Anno 2025/2026: 5000 euro per 8 gruppi relativi all'Azione 2: 40.000 euro
- Anno 2024/2025 e 2025/2026: 20.000 euro per formatori ed eventuali costi per formazioni immersive. Si andranno potenziando figure di ricerca per sostenere e documentare le progettualità.

Sezione 4. MONITORAGGIO

4.1 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

La misurazione del Valore Pubblico si concretizza mediante la selezione degli indicatori strategici espressi nel paragrafo 2.1.12 - La misurazione del Valore Pubblico, formulati in ottica di effetti attesi (*outcome*) e in termini di capacità di produrre valore per la società e per gli utenti. In particolare, l'attenzione è centrata sui risultati raggiunti da progetti e missioni in ambito di ricerca, Didattica e servizi a studentesse e studenti, rapporti con la società e persone, patrimonio e risorse, delineate nel Piano strategico 2025 – 2030.

Il **monitoraggio della performance strategica**, che comprende la selezione definita per la misurazione del valore pubblico, è svolto dalla **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità** che trasmette al Consiglio di Amministrazione un resoconto semestrale, analitico e previsionale rispetto ai livelli attesi annuali. La CPPQ svolge anche un ruolo propositivo, nel caso di scostamenti previsionali negativi, elaborando e proponendo azioni correttive finalizzate al potenziamento dei risultati finali. Nell'anno successivo, entro i primi sei mesi, la stessa CPPQ esegue la misurazione degli indicatori strategici con riferimento a tutto l'anno solare, al fine ultimo anche di rendicontare il valore pubblico generato.

L'*accountability* si attua in modo puntuale nell'ambito della [Relazione Unica di Ateneo](#) che rendiconta i risultati del Piano strategico per la creazione di valore pubblico con riferimento all'annualità conclusa e attraverso la Relazione sulla Performance, compresa nella Relazione Unica, per quanto riguarda le componenti di azioni amministrative che applicano gli indirizzi strategici. Quando vengono rendicontati i risultati della performance di struttura, ovvero degli obiettivi operativi di performance di struttura in correlazione con quelli strategici da cui discendono, l'intento è di rendere evidente il legame per la realizzazione della strategia dell'Ateneo attraverso le assegnazioni alle strutture organizzative degli obiettivi operativi, anche in relazione al raggiungimento dei target degli indicatori strategici.

4.2 MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Coerentemente con l'approccio PDCA, alla base di ogni ciclo di pianificazione e programmazione dell'Ateneo, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa sono monitorate attraverso tre differenti processi o presidi funzionali alla realizzazione dell'obiettivo strategico **PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo**, che mediante le azioni declinate, focalizza l'attenzione sulla prospettiva di efficacia, efficienza e qualità dell'azione amministrativa.

4.2.1 La funzione di Internal Audit e il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)

L'Ateneo dal 2021, attraverso l'istituzione della U.O. Audit Interno, ha attivato e implementato una funzione di Internal Auditing (AI), avente come mission quella di supportare il controllo interno ad ausilio dell'attività decisionale della Governance e dell'attività operativa delle strutture organizzative apicali, al fine di migliorare in modo sistematico, attraverso l'analisi dei rischi e il controllo interno, l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

L'Internal Auditing, come specificato dai Global Internal Audit Standards (GIAS 2024), svolge un ruolo fondamentale per:

- rafforzare la governance, il risk management e i processi di controllo, al fine ultimo di rafforzare la capacità dell'organizzazione di creare valore e di mantenerlo nel tempo, contribuendo pertanto alla stabilità e sostenibilità complessiva dell'organizzazione, fornendo assurance sulla sua efficienza operativa, sull'affidabilità del reporting, sulla conformità a leggi e/o regolamenti, sulla salvaguardia delle risorse e su questioni etiche, rafforzando la credibilità e la fiducia degli stakeholder;
- migliorare la capacità dell'organizzazione di servire il pubblico interesse, intendendo per pubblico interesse l'insieme degli interessi sociali ed economici e il benessere complessivo di una società e delle organizzazioni che operano all'interno della stessa, compresi pertanto gli interessi degli stakeholders interni ed esterni.

L'Ateneo nel corso del 2022 ha implementato un **"Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)"** dei processi di Ateneo, sintetizzato nel Manuale di Internal Audit, adottato con delibera CdA/20-04-2023/216 e costituito da un insieme di regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile dell'ente.

Il "SCIGR" si integra nell'assetto organizzativo e di governo dell'Ateneo e contribuisce a una conduzione dell'organizzazione strumentale al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Le attività di controllo (preventivo, identificativo e correttivo), devono essere presenti in tutta l'organizzazione e a tutti i livelli operativi e organizzativi in relazione all'attività svolta e agli obiettivi da raggiungere.

La funzione audit interno opera sulla base di un **Piano di audit**. Nel corso del 2025 hanno preso avvio i primi quattro interventi di audit interno previsti nel Piano di audit triennale 2024 - 2026, sui processi e sottoprocessi che sono stati individuati come maggiormente soggetti a fattori di rischio, in esito all'attività di *organisation risk assessment* del 2023. Le attività di audit svolte nel 2025 hanno reso possibile la raccolta di evidenze operative sul carico di lavoro, sulla fattibilità degli interventi e sull'impatto delle attività di audit sull'attività delle strutture sottoposte ad audit interno. I rapporti finali di audit e il feed-back degli interventi saranno condivisi coerentemente con quanto definito nel Manuale di Internal Audit.

Nel corso del 2026 l'impianto e la funzione di Internal Audit verranno riesaminati e aggiornati, alla luce dei nuovi *General International Audit Standards* 2024 (GIAS 2024) e coerentemente con l'evoluzione del contesto organizzativo interno (obiettivo operativo PPR2_01A_2026, §Allegato 3 e 3 bis del PIAO). L'aggiornamento consentirà di sviluppare e implementare una strategia per la funzione di Internal Audit che

supporti gli obiettivi strategici dell'Ateneo (PSA 2025-2030) e risponda alle aspettative della Governance, del Top Management e degli stakeholder chiave.

Nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi si innestano due macroargomenti che l'Ateneo sta perseguendo negli anni: la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna, la prevenzione dei rischi corruttivi e la trasparenza.

4.2.2 Monitoraggio dei rischi corruttivi e della trasparenza

Per un approfondimento sul monitoraggio specifico dei rischi corruttivi e della trasparenza si rinvia al relativo paragrafo 2.3.8 della Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.

4.2.3 Soddisfazione dell'utenza interna ed esterna

Nell'ambito della missione Persone Patrimonio Risorse del Piano Strategico di Ateneo 2025 – 2030 l'obiettivo strategico **PPR4 – Migliorare e sistematizzare l'attività di pianificazione, programmazione e controllo**, come specificato in premessa, mediante le azioni declinate, focalizza l'attenzione sulla prospettiva di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. È inoltre doveroso menzionare, in riferimento al sistema di Assicurazione della Qualità, il documento "[Architettura del sistema di customer satisfaction](#)", proposto dal **Presidio di Qualità di Ateneo**, in cui sono definiti i ruoli degli attori coinvolti nei processi di verifica della **soddisfazione dell'utenza**. In relazione a tale Architettura è redatto e allegato al presente documento il **Piano delle customer satisfaction anno 2026** (v. Allegato 7), finalizzato alla programmazione di nuove iniziative di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, oltre che a una strutturazione del processo con l'individuazione delle strutture deputate alla valutazione dei risultati conseguiti e all'individuazione di azioni migliorative.

Il Piano del customer satisfaction trae spunto, in particolare, dalla Carta dei Servizi, con l'obiettivo di raggiungere la piena copertura del monitoraggio periodico e della misurazione del grado di soddisfazione degli utenti. Bisogna precisare che la Carta dei servizi non è il solo riferimento per l'individuazione di nuove indagini, ma è possibile che, a fronte di segnalazioni da parte degli stakeholder, raccolte mediante strumenti diffusi in Ateneo, ad esempio sistema "Unipr ti ascolta", emerga l'esigenza di strutturare indagini di approfondimento su alcune tematiche.

Dall'anno 2024, per dare evidenza e pubblicità dei risultati delle varie indagini di soddisfazione dell'utenza, l'Ateneo ha messo a disposizione un [motore di ricerca](https://soddisfazione-utenti.unipr.it/cms/dashboard/) (<https://soddisfazione-utenti.unipr.it/cms/dashboard/>), accessibile anche dalle pagine del sito "Amministrazione trasparenza" di Unipr che permette all'utenza interessata di sfogliare le indagini con i relativi risultati.

Per l'anno 2026 l'Ateneo intende agire su più fronti:

1. **continuare il percorso di riesame dell'intero sistema delle customer satisfaction, al fine di ottimizzare e snellire, ove possibile, l'attuale architettura delle indagini che risulta particolarmente articolata;**
2. **promuovere l'utilizzo dello strumento informatico di accountability (motore di ricerca delle indagini);**
3. **supportare le strutture nella formulazione e valutazione delle indagini riportate in allegato 1 e in particolare quelle evidenziate in giallo. Si precisa che le indagini relative ai processi della didattica saranno oggetto di approfondimento nel 2027, in quanto nel 2026 si attueranno dei miglioramenti ai processi amministrativo gestionali.**

4.3 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

La necessità di sviluppare sistemi di misurazione e analisi della performance e anche la complessità del come misurare la capacità di creare valore pubblico sono le sfide principali che l'Ateneo intende affrontare in un percorso di qualità volto al miglioramento. Costruire un sistema di misurazione tale che riesca ad abbracciare tutti gli aspetti della performance e che renda disponibili le informazioni collezionate a supporto delle decisioni è oramai un passaggio imprescindibile e da tempo consolidato. In questa sezione, pertanto, si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, tempistiche, modalità e responsabilità, nell'intenzione di condividere il sistema di misurazione che l'Ateneo ha raffinato nel tempo e che continua, comunque, a evolvere in prospettiva futura.

L'Università di Parma, con la **Relazione sulla Performance** (art. 10, comma 1, lett. b) D.lgs. 150/2009), redatta annualmente dai Team direttivo e operativo PIAO con la supervisione della **Commissione Pianificazione, Performance e Qualità**, rendiconta a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno solare precedente a quello di rendicontazione, inserendoli nell'ampio contesto di Ateneo. Per quanto riguarda il presente Piano, la relazione utile alla definizione dei risultati sarà in riferimento all'anno solare 2026, che sarà redatta entro 31 maggio 2027.

È degno di rilievo il **monitoraggio semestrale** della performance, sia organizzativa che individuale, costantemente svolto dai responsabili di struttura e presentato in CPPQ. Ciò in attuazione di quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, annualmente aggiornato, in cui sono definite fasi e tempistiche di misurazione intermedia e valutazione finale. È doveroso ricordare che è ammessa la fase della rimodulazione semestrale degli obiettivi operativi che comporta l'eventuale riapertura della definizione di obiettivi, target e in alcuni sporadici casi alla rideterminazione dell'obiettivo stesso.

La Relazione si conclude, in genere, con un'analisi delle criticità e riflessioni di quanto rendicontato, in ottica di continuo miglioramento del percorso futuro dell'Ateneo.

4.3.1 Il ruolo del Nucleo di Valutazione nel Ciclo della Performance

Un ruolo fondamentale, per il processo di autovalutazione e per ottenere di conseguenza il miglioramento del ciclo della performance, è rivestito dal Nucleo di Valutazione che attraverso raccomandazioni e suggerimenti fornisce importanti indicazioni per migliorare i processi legati al ciclo.

Le funzioni in Ateneo del Nucleo di Valutazione, quale organo di controllo interno, sono precisate nello Statuto; tra le diverse sue attribuzioni, Il **Nucleo di Valutazione** svolge anche le funzioni di **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** previste dal D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche. Nel contesto del PIAO di Ateneo, il suo ruolo è centrale per garantire trasparenza, misurazione e miglioramento della performance. Di seguito se ne riassumono i principali compiti.

1. Funzioni di valutazione della performance

- **Verifica del ciclo della performance:** controlla il funzionamento complessivo del sistema di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi dell'Ateneo e redige una relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione e trasparenza;
- **Monitoraggio degli obiettivi:** segue gli obiettivi intermedi e finali del Piano della performance (parte integrante del PIAO);
- **Validazione della Relazione sulla Performance:** esprime un parere vincolante sulla relazione annuale, con la quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti a chiusura del ciclo della performance;

- **Valutazione del Direttore Generale:** esprime una proposta di valutazione in merito alla performance del Direttore Generale, in relazione alle diverse componenti che sono definite nel SMVP.

2. Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione

- Il NdV/OIV esprime un parere obbligatorio e vincolante sugli aggiornamenti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), con il quale sono definite le metodologie di misurazione e valutazione delle performance individuale e organizzativa.

3. Attestazioni di trasparenza

- Rilascia attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza previsti dal D.Lgs. 33/2013, secondo le indicazioni fornite dall'ANAC.

4. Collegamento con ANVUR e normativa

- Opera in raccordo con ANVUR per promuovere il miglioramento della performance organizzativa e individuale, come richiesto dalla Legge 240/2010.

In sintesi, il Nucleo di Valutazione nel PIAO:

- **garantisce la qualità del ciclo della performance;**
- **valida documenti chiave** (Relazione sulla Performance, SMVP);
- **assicura trasparenza e integrità;**
- **supporta il miglioramento continuo** dell'organizzazione.

4.4 MONITORAGGIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

Annualmente, tra i mesi di marzo e maggio, il MUR chiede agli Atenei di dar corso ad una serie di attività sulla procedura telematica ministeriale PROPER tra cui la programmazione dei punti organico e la rimodulazione, eventuale, dei p.o. da programmazioni pregresse. A tal fine il CdA delibera in merito alla programmazione dei p.o. suddivisa per personale docente (vari ruoli) e personale dirigente e TA.

Le fasi di programmazione e rimodulazione dei p.o., di verifica delle cessazioni e imputazione assunzioni sono solo alcuni dei processi richiesti da PROPER attraverso cui si esplica un'attività di monitoraggio mirata, in relazione ai vincoli normativi in vigore, in materia di programmazione per l'assunzione di personale con rapporto a tempo indeterminato.

La pubblicazione del Piano di programmazione del fabbisogno del personale avviene entro 30 giorni dall'approvazione sulla piattaforma SICO del MEF, rendendo il documento consultabile da tutti gli stakeholders, rappresenta inoltre un importante strumento *accountability*.

4.5 STRUMENTI TECNICI PER IL MONITORAGGIO

L'Ateneo, già da qualche anno, si è dotato di un sito dedicato al controllo di gestione in cui sono disponibili diverse sezioni, diversamente accessibili rispetto al profilo dell'utente, in cui sono esposte a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, la programmazione e gestione dei punti organico per il personale docente, i risultati di soddisfazione sui corsi di studio da parte di laureandi (dati AlmaLaurea), i dati utili per le azioni di orientamento in ingresso rivolte a futuri studentesse e studenti. Dallo stesso contenitore è raggiungibile il cruscotto direzionale che rappresenta il fulcro di tutti gli strumenti di controllo e che è accessibile alla Governance e alle figure apicali. Dal Cruscotto direzionale è possibile monitorare una molteplicità di informazioni di rilevanza strategica, tra cui il raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici, gli indicatori di qualità della didattica, ricerca e terza missione, oltre a proiezioni di bilancio.

I dati presenti nel Cruscotto direzionale, che riguardano la didattica, il personale, la contabilità ecc, sono principalmente estrapolati e implementati da banche dati gestite dall'Ateneo. Per l'Ateneo assumono grande rilevanza il gestionale contabile UGOV e per la didattica il gestionale ESSE3.

Ai fini della programmazione triennale del personale lo strumento principale di monitoraggio è rappresentato dal portale ministeriale PROPER, che consente la programmazione del fabbisogno di personale, la verifica delle spese di personale, dell'indebitamento, della sostenibilità economico finanziaria, la numerosità e il turn-over del personale universitario nel rispetto dei vincoli normativi in vigore.

Il principale strumento per il monitoraggio della Performance di Ateneo è attualmente rappresentato dal software UniPerformance che è un sistema realizzato internamente dall'Area Sistemi Informativi che consente di gestire e monitorare la performance strategica e la performance operativa con particolare rilievo sulla formulazione e monitoraggio delle attività e risultati degli indicatori strategici e organizzativi. Tale applicazione si lega al sistema di valutazione complessiva della performance del dipendente, costituita dalla dimensione strategica, organizzativa, individuale, compresa la sezione dedicata alla valutazione dei comportamenti, come definito dal SMVP.

Sezione 5. ALLEGATI

ALLEGATO 1 – Obiettivi di AQ di Ateneo per l’anno 2026

ALLEGATO 2 – Distribuzione effort tra dirigenti per ciascun obiettivo strategico

ALLEGATO 3 – Obiettivi operativi raggruppati per obiettivi strategici – anno 2026

ALLEGATO 3 bis – Obiettivi operativi raggruppati per strutture – anno 2026

ALLEGATO 3 ter – Obiettivi operativi raggruppati per dimensione – anno 2026

ALLEGATO 4 – Piano formativo operativo - anno 2026

ALLEGATO 5 – Piano delle Azioni Positive (PAP)

ALLEGATO 6 – Allegato unico alla sottosezione 2.3

ALLEGATO 7 – Piano delle customer satisfaction di Ateneo 2026

ALLEGATO 8 – Piano triennale di transizione digitale 2026 - 2028

