

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2026-2028



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

# Sommario visivo

SEZIONI e SOTTOSEZIONI	CONTENUTI ANALITICI	
Dove s'inserisce il PIAO	<b>PRESENTAZIONE DEL PIAO 2026-2028</b> Il quadro normativo-istituzionale-scientifico di riferimento L'architettura programmatica Unife	
Come abbiamo fatto il PIAO	I criteri di qualità del PIAO Unife I criteri di qualità del DOCUMENTO I criteri di qualità dei SOGGETTI I criteri di qualità del PROCESSO	
<b>SEZIONE 1) ANAGRAFICA</b>		
1.1 Chi siamo: i dati anagrafici Unife 1.2 Cosa facciamo: le missioni di mandato e gli obiettivi di Valore Pubblico Unife 1.3 Per chi lo facciamo: gli stakeholder Unife		
<b>SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA</b>		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale Unife	Analisi di contesto specifiche 4 obiettivi di Valore Pubblico specifici
2.2 Performance	Obiettivi operativi e performance trasversali Unife	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale Unife	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
<b>SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale Unife	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Organizzazione generale del lavoro agile Unife	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale Unife	Azioni di reclutamento funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale Unife	Azioni di formazione funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife
<b>SEZIONE 4) MONITORAGGIO</b>		
<b>ALLEGATI</b>		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
SottoSezione 2.1 VALORE PUBBLICO		2.1) Obiettivi di Valore Pubblico e strategie attuative
SottoSezione 2.2 PERFORMANCE	2.2b) Piano di Semplificazione e Digitalizzazione 2.2c) Piano Azioni positive	2.2a) Obiettivi operativi di performance funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 2.3 ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA	2.3b) Monitoraggio misure semestrale e annuale 2.3c) Lista processi + valutazione del rischio 2024 2.3d) Valutazione del rischio 2018-2019 2.3e) Obblighi di pubblicazione	2.3a) Misure anticorruzione funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.1 Organizzazione		3.1) Azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.2 Lavoro Agile		3.2) Azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.3 Fabbisogno		3.3) Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico
SottoSezione 3.4 Formazione		3.4) Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico

# PRESENTAZIONE

## DOVE S'INSERISCE IL PIAO: IL QUADRO NORMATIVO-ISTITUZIONALE-SCIENTIFICO DI RIFERIMENTO

Il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito dalla L. 113/2021 entrata in vigore l'8/8/2021, costituisce un tassello fondamentale della più ampia riforma delle Pubbliche Amministrazioni (PA) contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR).

La "messa a terra" del PIAO è affidata a due decreti (D.P.R. 81/2022 e D.M. 132/2022) e a successive azioni di guida metodologica, di monitoraggio e di accompagnamento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- il D.P.R. 81/2022 ha regolamentato la cessazione d'efficacia dei precedenti piani per le PA incluse nel perimetro del PIAO e l'assorbimento dei relativi adempimenti e contenuti nel nuovo strumento;
- il D.M. 132/2022 ha regolamentato la struttura del PIAO, proponendo uno schema di piano tipo articolato in Sezioni e SottoSezioni, e le modalità d'inserimento dei vecchi contenuti nel nuovo contenitore secondo la logica della "integrazione funzionale al Valore Pubblico".

Il quadro normativo, sinteticamente delineato, poggia su un framework di riferimenti metodologici sia scientifici (Moore, 1995; Deidda Gagliardo, 2002, 2015, 2022, 2023, 2024; Cepiku 2005, 2018, 2021; Meynhardt et al. 2020, Mussari 2022, Ricci et al. 2023) che istituzionali (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica 2017-2020; PNA ANAC 2019 e 2022 e aggiornamenti; Relazioni CNEL 2019, 2020, 2021, 2022, 2023), basati sull'integrazione programmatica funzionale alla creazione e protezione del Valore Pubblico.

*Figura 1 – Quadro normativo-istituzionale di riferimento (Fonte CERVAP)*



Il PIAO ha come orizzonte finale la pianificazione strategica degli obiettivi di Valore Pubblico, dalla quale discende la programmazione operativa delle performance, che ne costituiscono la principale leva di creazione. A protezione del Valore Pubblico creato, vengono identificate all'interno del PIAO le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. Secondo la logica programmatica di "integrazione funzionale" adottata, i contenuti di ogni Sotto-Sezione devono essere programmati in modo funzionale al Valore Pubblico che si intende creare e proteggere.

Il PIAO identifica i presupposti organizzativi e professionali (dimensioni di salute delle risorse), ovvero le condizioni abilitanti per il raggiungimento delle performance e la gestione dei rischi corruttivi.

Il PIAO assicura inoltre la coerenza dei propri contenuti con la programmazione economico-finanziaria. Per quel che riguarda la pianificazione strategica, il raccordo avviene, con opportune tabelle, tramite l'individuazione di costi e investimenti necessari per la realizzazione degli obiettivi strategici funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico e il relativo stanziamento nel bilancio di previsione che trova copertura tramite appositi "progetti contabili". Il raccordo con la programmazione operativa avviene, sempre tramite tabelle, attraverso l'individuazione dei costi/investimenti diretti, riferiti ai singoli obiettivi di performance.

Il PIAO tiene altresì conto delle linee guida AVA 3, il Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari approvato dal Consiglio Direttivo dell’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Infine il PIAO risulta pienamente coerente con le “Linee guida PIAO” e i relativi Manuali operativi (destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province) approvati a fine 2025 dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

## PRINCIPALI PUNTI DI COERENZA

### Architettura e Struttura del Documento

- Suddivisione in 4 Sezioni: il PIAO di Unife segue rigorosamente la struttura prevista dal d.m. 132/2022 richiamata sia dalle Linee Guida che dal Manuale: Sezione 1 (Anagrafica), Sezione 2 (Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione), Sezione 3 (Organizzazione e Capitale Umano) e Sezione 4 (Monitoraggio).
- Logica “Parte Generale / Parte Funzionale”: in piena coerenza con il Manuale Operativo, il PIAO di Unife articola ogni SottoSezione programmatica in due parti: una Parte Generale (contenuti trasversali e adempimenti) e una Parte Funzionale (obiettivi direttamente legati alla creazione di Valore Pubblico).
- Semplificazione e navigabilità: il documento adotta i criteri di semplificazione raccomandati (riduzione di doppiioni e pagine) e prevede una navigabilità bidirezionale tra indice e capitoli, come suggerito dal Manuale per migliorare la leggibilità.

### Metodologia del Valore Pubblico (VP)

- La Piramide del Valore Pubblico: il PIAO di Unife adotta esplicitamente il framework della “Piramide del Valore Pubblico” (sviluppato dal CERVAP), che è il modello di riferimento centrale delle Linee Guida 2025 per rappresentare l’integrazione tra salute delle risorse, performance, rischi e impatti.
- Catena causa-effetto: coerentemente con le Linee Guida, il PIAO di Unife segue la sequenza programmatica: Salute delle risorse - Performance - Rischi + Valore Pubblico.
- Selettività degli obiettivi: in linea con il principio di selettività delle Linee Guida, Unife ha selezionato solo 4 macro-obiettivi prioritari di Valore Pubblico (VP1 Didattica, VP2 Ricerca, VP3 Terza Missione, VP4 Governance) anziché disperdersi in una moltitudine di attività ordinarie.

### Integrazione e Partecipazione

- Integration Team (GdLI): il PIAO di Unife descrive la costituzione di un “Integration Team” (sia funzionale che tematico), riflettendo esattamente la raccomandazione delle Linee Guida di creare un gruppo di lavoro integrato per evitare una programmazione a “silos”.
- Coinvolgimento degli Stakeholder: coerentemente con la Fase 2 delle Linee Guida, il documento include una mappatura dettagliata degli stakeholder e definisce modalità di coinvolgimento specifiche per ogni obiettivo di Valore Pubblico.
- Integrazione orizzontale e verticale: il PIAO assicura l’integrazione verticale (dal mandato agli obiettivi operativi) e orizzontale (ogni obiettivo di performance è protetto da almeno una misura anticorruzione), come richiesto dal Manuale.

### Gestione del Capitale Umano e della Salute Organizzativa

- Focus sulle competenze: in linea con la Fase 5 delle Linee Guida e con la Direttiva Zangrillo del 2025, la sezione sulla formazione e sul fabbisogno è orientata allo sviluppo delle competenze (upskilling e reskilling) funzionali agli obiettivi di VP.
- Lavoro Agile come leva organizzativa: la SottoSezione sul Lavoro Agile non è trattata come mero adempimento, ma come azione di salute organizzativa volta a migliorare il benessere e l’efficienza, in coerenza con le indicazioni del Manuale.

### Monitoraggio Integrato

- Sistema integrato dei Controlli: la Sezione 4 del PIAO di Unife descrive un sistema di monitoraggio integrato che alimenta la “Relazione Integrata”, superando la logica dei monitoraggi separati e allineandosi alla proposta del “Report Integrato” del Manuale Operativo.
- Indicatori congrui: il documento adotta la tassonomia degli indicatori (efficacia, efficienza, impatto, rischio) suggerita dal Manuale per garantire l’adeguatezza della misurazione.

### Assorbimento e Razionalizzazione

- Integrazione di Piani Facoltativi: oltre ai piani obbligatori per legge (DPR 81/2022), Unife ha integrato facoltativamente il Piano della Comunicazione e il Gender Equality Plan (GEP), seguendo il consiglio del Manuale di razionalizzare l’intera architettura programmatica in un unico contenitore.

## DOVE S'INSERISCE IL PIAO: L'ARCHITETTURA PROGRAMMATICA UNIFE

L'architettura programmatica dell'Università degli studi di Ferrara (Unife) è strutturata secondo il modello sinteticamente rappresentato nella seguente figura.

Figura 2 - Architettura programmatica Unife



## COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL PIAO UNIFE

Il PIAO 2026 -2028 è stato progettato e realizzato sotto la supervisione scientifica e metodologica del Prof. Enrico Deidda Gagliardo, Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico.

La sfida del PIAO dell'Università degli studi di Ferrara si concretizza nel rifuggire la logica adempimentale (PIAO come “mera sommatoria di piani indipendenti”), nel non accontentarsi di volare a bassa quota (PIAO come “coordinamento di piani già esistenti”), ma nel provare a volare alto, liberando le ali della pianificazione e della programmazione dalle molteplici zavorre burocratiche e puntando verso l’orizzonte del miglioramento del benessere delle proprie comunità di riferimento (PIAO come “piano integrato per la generazione di Valore Pubblico”).

La sfida è consistita nel progettare, predisporre e approvare un **“PIAO di qualità”**, nelle sue tre componenti costitutive: **qualità del documento**, **qualità dei soggetti** coinvolti nella sua predisposizione, **qualità del processo** di predisposizione.

La **sfida Unife del miglioramento della qualità del documento** si è sviluppata nei seguenti cinque ambiti: 1) nella *funzionalità* delle diverse SottoSezioni del PIAO verso la direzione comune del miglioramento del benessere complessivo del proprio pubblico di riferimento, ovvero verso la *generazione di Valore Pubblico*, 2) nella selezione di poche priorità programmatiche, 3) nel miglioramento dell’adeguatezza del cruscotto programmatico obiettivi-indicatori, 4) nell’*integrazione* verticale tra gli orizzonti programmatici (mandato, strategico, operativo) e orizzontale tra le diverse viste programmatiche (performance, anticorruzione e trasparenza, bilancio), 5) nella semplificazione della propria architettura programmatica come conseguenza dell’applicazione dei criteri precedenti..

La **sfida Unife del miglioramento della qualità dei soggetti** che predispongono il PIAO si è concretizzata nella 6) partecipazione da parte dei responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni del PIAO, nonché dei responsabili della comunicazione, della digitalizzazione, della semplificazione, ecc. (*Integration Team Funzionale*), nella 7) partecipazione da parte dei responsabili degli obiettivi di Valore Pubblico e delle relative strategie attuative (*Integration Team Tematico*), nella 8) partecipazione da parte di utenti e stakeholder, soprattutto nella fase di definizione degli obiettivi di Valore Pubblico e delle relative strategie.

**La sfida Unife del miglioramento della qualità del processo** è consistita nella 9) definizione e nel rispetto di un cronoprogramma di predisposizione del PIAO da parte dei soggetti menzionati con l'individuazione dei relativi ruoli e delle connesse responsabilità (chi fa cosa, come e quando), per avviare il PIAO subito dopo l'approvazione del Piano Strategico Unife, per definire obiettivi di Valore Pubblico, obiettivi di performance, misure anticorruzione e per la trasparenza, e azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale in tempo utile a fornire precise informazioni per redigere il bilancio previsionale a dicembre; per consolidare a gennaio dell'anno N+1 il PIAO N+1, N+2, N+3, alla luce delle risorse effettivamente inserite a bilancio. Tale sfida si traduce, infine, nella 10) predisposizione del PIAO secondo la sequenza programmatica +Valore Pubblico + Performance - Rischi + Salute delle risorse.

Figura 3 - I criteri di qualità del PIAO (Fonte CERVAP)



Tabella 1 - I Criteri di qualità dello strumento, dei soggetti e del processo di programmazione (Fonte CERVAP)

## QUALITÀ STRUMENTO PIAO

Progettazione di una **Struttura** del documento che favorisca:

- 1) **+Funzionalità verso il Valore Pubblico**: i contenuti di ogni SottoSezione del PIAO devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico
- 2) **+Selettività**: pochi obiettivi, misure e azioni selezionati e prioritari
- 3) **+Adeguatezza** obiettivi +sfidanti, indicatori +congrui e + multidimensionali, target migliorativi
- 4) **+Integrazione: verticale** (dalle missioni di mandato, al Valore Pubblico, alle Performance, alla Salute delle risorse) e **orizzontale** (tra gestione performance e gestione rischi corruttivi)
- 5) **+Semplificazione**: -piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, - tempi, + leggibilità, + navigabilità

## QUALITÀ SOGGETTI PIAO

Costituzione di un **Integration Team** che favorisca:

- 6) **+Partecipazione dei Responsabili delle Sezioni e SottoSezioni PIAO**: Integration Team FUNZIONALE
- 7) **+Partecipazione dei Responsabili degli obiettivi di Valore Pubblico**: Integration Team TEMATICO
- 8) **+Partecipazione** di utenti e stakeholder: verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso

## QUALITÀ PROCESSO PIAO

Definizione di un Cronoprogramma che favorisca:

- 9) **+Chiarezza** su fasi, ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione del PIAO: **chi fa, che cosa, come e quando**
- 10) **Sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute**

Nelle pagine seguenti, per ogni criterio di qualità del PIAO verranno evidenziati i miglioramenti metodologici apportati lungo gli ultimi 3 cicli, ovvero da quando è stata adottata l'attuale metodologia di predisposizione del Piano Integrato.

## COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL DOCUMENTO

### I criteri di qualità del DOCUMENTO: 1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base del criterio di qualità 1) Funzionalità verso il Valore Pubblico: i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale ad abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico:

- la SottoSezione Valore Pubblico costituisce l'orizzonte della programmazione 2025-2027 Unife (o pianificazione alta).
- la SottoSezione Performance consente di programmare le leve per la creazione del Valore Pubblico pianificato (o programmazione centrale) tramite i menzionati 4 obiettivi di VP.
- la SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza consente di programmare le leve per la protezione dei 4 obiettivi di Valore Pubblico pianificati (o programmazione centrale).
- la SottoSezione Organizzazione (o Salute Organizzativa) e la SottoSezione Capitale Umano (o Salute Professionale) costituiscono il presupposto per abilitare la riduzione dei rischi corruttivi, il miglioramento delle performance, la generazione di Valore Pubblico. Per creare Valore Pubblico esterno occorre, innanzitutto, creare Valore Pubblico interno, ovvero migliorare la salute delle risorse dell'ente.

Figura 4 - Il criterio di qualità 1) della FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO (Fonte CERVAP)



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 1) della Funzionalità al Valore Pubblico, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 2 - I miglioramenti nel criterio 1) di FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO, nel PIAO Unife

1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
+ Funzionalità delle strategie agli obiettivi di VP	63/63 = 100%	20/20 = 100%	20/20 = 100%	20/20=100%
+ Funzionalità degli obiettivi di performance agli obiettivi di VP	172/172 = 100%	200/200 = 100%	204/204 = 100%	208/208=100%
+ Funzionalità delle misure anticorruzione e trasparenza agli obiettivi di VP	62/62 = 100%	61/61 = 100%	77/77= 100%	66/66=100%
+ Funzionalità delle azioni organizzative agli obiettivi di VP	13/13 = 100%	14/14 = 100%	8/8 = 100%	in attesa riorganizzazione
+ Funzionalità delle azioni agili agli obiettivi di VP	6/6 = 100%	7/7 = 100%	5/5 = 100%	5/5 = 100%
+ Funzionalità delle azioni di reclutamento agli obiettivi di VP	9/9 = 100%	4/4 = 100%	4/4 = 100%	4/4 = 100%
+ Funzionalità delle azioni formative agli obiettivi di VP	20/20 = 100%	22/22 = 100%	75/75 = 100%	74/74=100%

## Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 2) SELETTIVITÀ

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni sono stati progettati sulla base del criterio di qualità 2) Selettività, basato sulla selezione nel PIAO di pochi contenuti prioritari tra i possibili obiettivi di VP, tra i possibili obiettivi di performance, tra le possibili misure di contenimento del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza, tra le possibili azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

*Figura 5 - Il criterio di qualità 2) della SELETTIVITÀ (Fonte CERVAP)*



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 2) della Selettività, sono sintetizzati nella seguente tabella.

*Tabella 3 – I miglioramenti nel criterio 2) di SELETTIVITÀ, nel PIAO Unife*

2) SELETTIVITÀ	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
Selezionati Obiettivi di Valore Pubblico	15	4	4	4
Selezionate Strategie attuative degli obiettivi di VP	105	20	20	20
Selezionati Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico	172	200	204	208
Selezionate Misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di Valore Pubblico	63	61	77	66
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	13	14	8	in attesa riorganizzazione
Selezionate Azioni di miglioramento organizzativo agile funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	7	5	5
Selezionate Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	9	4	4	4
Selezionate Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	20	22	75	74

## Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 3) ADEGUATEZZA

I contenuti delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche sono stati, inoltre, progettati sulla base del criterio di qualità 3) Adeguatezza, basato sulla corretta distinzione tra obiettivi di Valore Pubblico o obiettivi di performance e sull'utilizzo di indicatori congrui rispetto alla tipologia di obiettivo che si programma.

*Figura 6 - Il criterio di qualità 3) della ADEGUATEZZA (Fonte CERVAP)*



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 3) della Adeguatezza, sono sintetizzati nella seguente tabella.

*Tabella 4 - I miglioramenti nel criterio 3) di ADEGUATEZZA, nel PIAO Unife*

3) ADEGUATEZZA	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
Indicatori sintetici di Valore Pubblico, per misurare gli obiettivi di Valore Pubblico	0/15	4/4	4/4	4/4
Indicatori analitici d'impatto, o loro indicatori "proxy", per misurare le strategie attuative degli obiettivi di VP	84/105	90/20	91/20	91/20
Indicatori di performance management, per misurare gli obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di VP	172	200	204	208
Indicatori di risk management, per misurare le misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP	62	61	77	66
Indicatori di salute organizzativa, per misurare le azioni organizzative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	13	14	6	in attesa riorganizzazione
Indicatori di salute agile, per misurare le azioni organizzative agili funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	6	7	5	5
Indicatori di salute professionale, per misurare le azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	9	4	4	4
Indicatori di salute formativa, per misurare le azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico	20	22	73	74

## Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 4) INTEGRAZIONE

La logica programmatica si è basata sul criterio di qualità 4) Integrazione verticale ed orizzontale.  
Per integrazione **verticale** s'intende la sequenzialità attuativa dei livelli programmatici: nel PIAO 2025-2027, i 4 obiettivi di VP si attuano tramite 20 strategie, che a loro volta si attuano tramite 204 performance.  
Per integrazione **orizzontale** s'intende che ogni obiettivo strategico funzionale al raggiungimento del Valore Pubblico è protetto da almeno una misura anticorruzione: nel PIAO 2025-2027 le 77 misure individuate proteggono conseguentemente tutti gli obiettivi di Valore Pubblico e di performance  
L'integrazione verticale ed orizzontale è volta a favorire la protezione e la creazione di **+Valore Pubblico**.

Figura 7 - Il criterio di qualità 4) della INTEGRAZIONE (Fonte CERVAP)



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 4) dell'Integrazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 5 - I miglioramenti nel criterio 4) di INTEGRAZIONE, nel PIAO Unife

4) INTEGRAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
<b>+ Integrazione verticale:</b> obiettivi di VP strategie – performance	63/63 = 100%	20/20 = 100%	20/20 = 100%	20/20 = 100%
<b>+ Integrazione ORIZZONTALE:</b> obiettivi strategici – anticorruzione	obiettivi di Valore Pubblico - anticorruzione 15/15 = 100%	obiettivi strategici - anticorruzione 20/20 = 100%	obiettivi strategici - anticorruzione 20/20 = 100%	obiettivi strategici - anticorruzione 20/20 = 100%
<b>+ Integrazione ORIZZONTALE</b> coerenza obiettivi – previsioni economico-finanziarie	15/15 = 100% obiettivi di Valore Pubblico con oneri - previsioni economico - finanziarie	13/13 = 100% obiettivi strategici con oneri - previsioni economico - finanziarie	13/13 = 100% obiettivi strategici con oneri - previsioni economico - finanziarie	13/13 = 100% obiettivi strategici con oneri - previsioni economico-finanziarie

## Il criterio di qualità del DOCUMENTO: 5) SEMPLIFICAZIONE

La struttura delle Sezioni e SottoSezioni programmatiche è stata progettata sulla base del criterio di qualità 5) Semplificazione, con l'obiettivo di ridurre piani e adempimenti, doppioni, pagine, tempi e migliorare leggibilità e navigabilità del documento. A tal fine, si è scelto di articolare ogni SottoSezione programmatica in due parti:

- una **parte generale** (destinata ad accogliere contenuti generali validi per l'intera Unife quindi indirettamente funzionali a generare Valore Pubblico)
- una **parte funzionale** (destinata ad accogliere 20 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 4 missioni di mandato indicate dalla Magnifica Rettrice, Prof.ssa Laura Ramaciotti, nel Piano di Mandato emanato il 12 maggio 2022).

Nella tabella seguente si riportano i **contenuti** del PIAO, con evidenziazione di quelli assorbiti dai piani precedenti ed integrati secondo la logica successivamente esplicitata.

*Figura 8 - Il criterio di qualità 5) della SEMPLIFICAZIONE (Fonte CERVAP)*

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
<b>2.1 Valore Pubblico</b>	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale Unife	Analisi di contesto specifiche 4 Obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico Strategie realizzative specifiche Unife e relativi indicatori analitici di impatto Tabelle di coerenza-economico-finanziaria dei 4 obiettivi di Valore Pubblico
<b>2.2 Performance</b>	<b>Obiettivi operativi e performance trasversali Unife</b> (ex Piano della Performance) (ex Piano di Semplificazione e Digitalizzazione) (ex Piano di Piena Accessibilità) (ex Piano di Efficientamento energetico) (ex Piano delle Azioni Positive) (Piano di Comunicazione)	<b>Obiettivi operativi e performance funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife</b> (ex Piano della Performance)
<b>2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza</b>	<b>Prevenzione della corruzione e trasparenza generale Unife</b> (ex PTPCT)	<b>Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife</b> (ex PTPCT)
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
<b>3.1 Struttura organizzativa</b>	<b>Organizzazione generale Unife</b>	<b>Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife</b>
<b>3.2 Organizzazione del Lavoro Agile</b>	<b>Organizzazione generale del lavoro agile Unife (ex POLA)</b>	<b>Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife (ex POLA)</b>
<b>3.3 Fabbisogno del personale</b>	<b>Fabbisogno generale del personale Unife</b> (ex Piano del Fabbisogno del personale)	<b>Azioni di reclutamento funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife</b> (ex Piano del Fabbisogno del personale)
<b>3.4 Formazione del personale</b>	<b>Formazione generale del personale Unife</b> (ex Piano di Formazione del personale)	<b>Azioni di formazione funzionali ai 4 obiettivi di VP Unife</b> (ex Piano di Formazione del personale)

I miglioramenti metodologici del PIAO UNIFE lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento al criterio 5) della Semplificazione, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 6 - I miglioramenti nel criterio 5) di SEMPLIFICAZIONE, nel PIAO Unife

5) SEMPLIFICAZIONE	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
-Piani	Inserimento Piani ex DPR 81/2022	Inserimento estratto Piano Comunicazione	Piani ex DPR 81/2022 + Piano Comunicazione	Piani ex DPR 81/2022 + Piano Comunicazione
-Doppioni	Doppioni su analisi contesto e organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma	1 sola analisi contesto 1 solo organigramma
-Tempi	29.03.2023	31.01.2024	13.01.2025	28/1/2026
+Leggibilità	Testi lunghi	Asciugatura testi (in particolare nella SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza)	Ulteriore asciugatura testi (in particolare nella SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza)	Ulteriore asciugatura testi (in particolare nella SottoSezione Prevenzione della corruzione e trasparenza)
+Navigabilità	unidirezionale indice - capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli	bidirezionale indice ↔ capitoli

## COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEI SOGGETTI: 6) PARTECIPAZIONE RESPONSABILI SEZIONI PIAO, 7) PARTECIPAZIONE RESPONSABILI VP, 8) PARTECIPAZIONE DI UTENTI E STAKEHOLDER

Al termine del processo di pianificazione strategica, ha inizio quello di definizione del PIAO. Onde evitare una programmazione a silos, favorendo una programmazione integrata, Unife ha costituito un **Integration Team**, ossia una task force composta dai Responsabili delle varie Sezioni e SottoSezioni e dei contenuti del PIAO (Integration Team **Funzionale**) e dai Responsabili delle strategie collegate agli obiettivi di Valore Pubblico pianificati (Integration Team **Tematico**). Tale cabina di regia è stata coordinata dal Prorettore alla Programmazione, al Bilancio e alla creazione di Valore Pubblico e dal Direttore Generale.

Figura 9 - I criteri di qualità 6), 7), 8) dei SOGGETTI

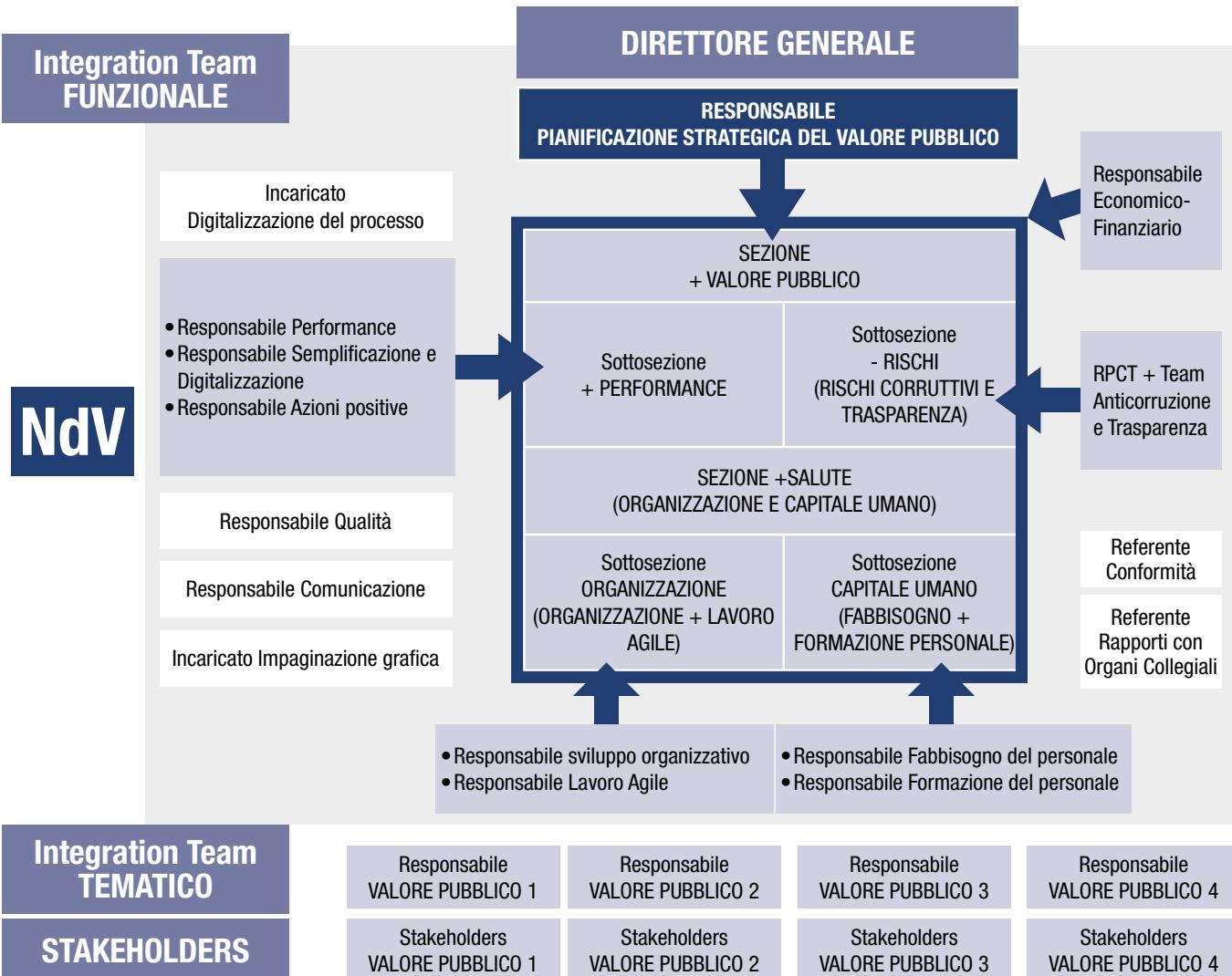


Tabella 7 - Integration team trasversale Unife

AMBITI	REFERENTE
COORDINAMENTO GENERALE	Marco Pisano - Direttore Generale
VALORE PUBBLICO PERFORMANCE	Cinzia Nani - Resp. Ripartizione Performance e organizzazione
SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Federico Fergnani - Resp. Ripartizione Digitalizzazione processi
AZIONI POSITIVE – GENDER EQUALITY PLAN	Sonia Gherardi - Resp. Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione
PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	Marco Pisano - Resp. della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza Anna Pregnolato - Resp. Ripartizione Compliance
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO PIANI DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	Annachiara Carnielo - Dirigente Area Personale, performance e semplificazione
LAVORO AGILE FORMAZIONE	Roberta Russo - Resp. Ufficio Formazione e politiche del personale
COERENZA DEL PIAO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	Luca Rosso – Dirigente Area Economico-Finanziaria
CONFORMITÀ PIAO CON NORME VIGENTI	Sabrina Landini - Dirigente Area Legale e Acquisti
COMUNICAZIONE	Ilaria Fazi - Resp. Ripartizione Marketing e Comunicazione
RAPPORTI CON GLI ORGANI COLLEGIALI	Cinzia Buzzoni – Resp. Ripartizione Organi centrali
DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DEL PIAO	Marco Buccoliero – Esperto Ufficio Processi digitali
IMPAGINAZIONE GRAFICA	Martino Bison - Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale
RAPPORTI CON GLI ORGANI COLLEGIALI	Cinzia Buzzoni – Resp. Ripartizione Organi centrali
DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO	Marco Buccoliero – Esperto Ufficio Processi digitali
IMPAGINAZIONE GRAFICA	Martino Bison - Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale

I miglioramenti metodologici del PIAO UNIFE lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 6), 7) e 8) di qualità dei SOGGETTI, sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 8 - I miglioramenti nei criteri 6), 7), 8) dei SOGGETTI, nel PIAO Unife

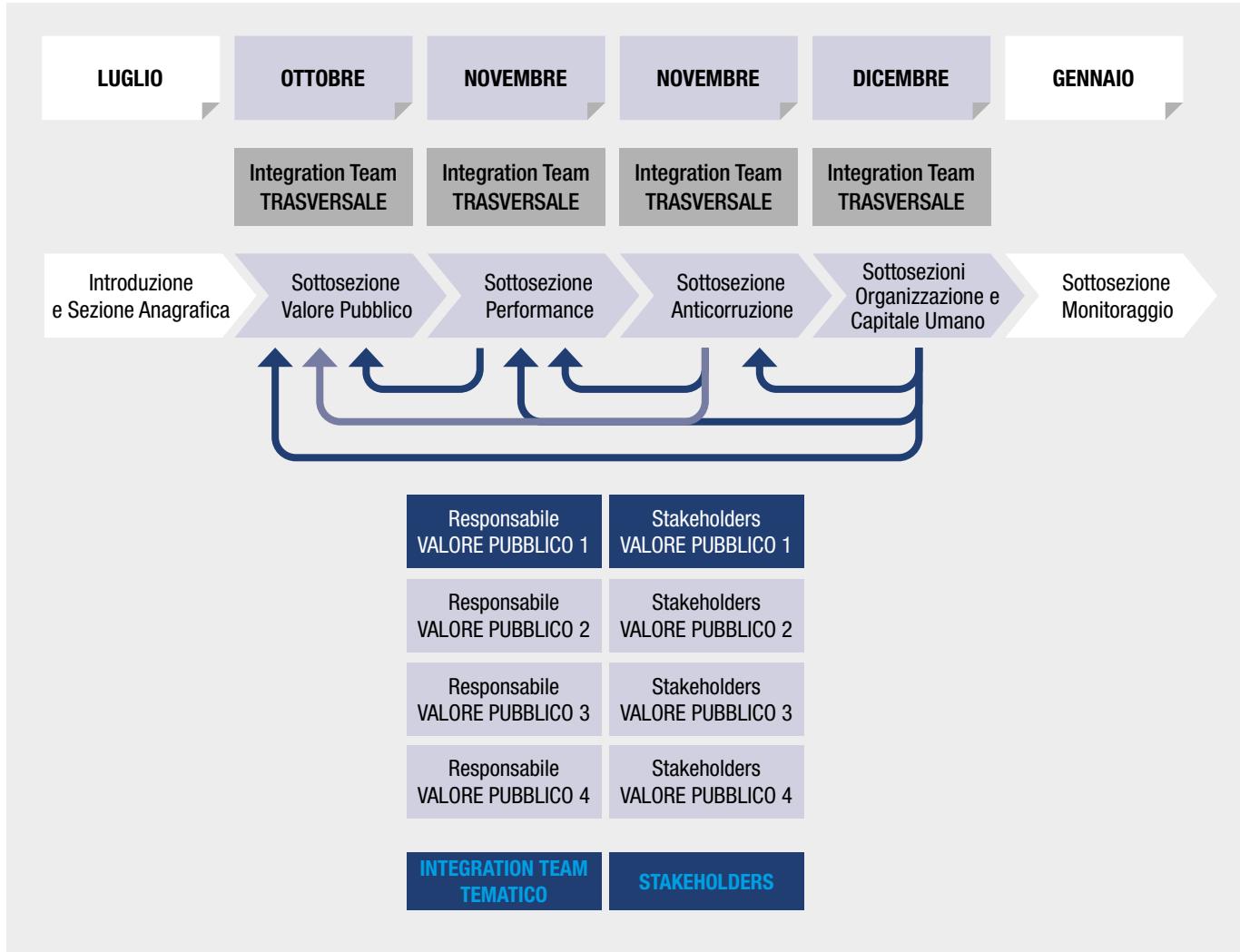
PARTECIPAZIONE dei SOGGETTI 6) Responsabili PIAO; 7) Responsabili VP; 8) stakeholder	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
+Partecipazione dei Responsabili delle SottoSezioni del PIAO [Integration Team FUNZIONALE]	13/13 = 100%	15/15 = 100%	15/15 = 100%	13/13 = 100%
+Partecipazione dei Responsabili delle politiche [Integration Team TEMATICO]	34/34 = 100%	43/43 = 100%	38/38 = 100%	37/37 = 100%
+Partecipazione degli stakeholder (verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso)	70/70 = 100%*	70/70 = 100%*	75/75 = 100%*	56/56= 100%*

\*il numero indica la somma delle categorie di stakeholder coinvolte per ciascun obiettivo di Valore Pubblico: pertanto alcune categorie possono ripetersi.

## COME ABBIAMO FATTO IL PIAO: I CRITERI DI QUALITÀ DEL PROCESSO: 9) CHIAREZZA RUOLI, 10) SEQUENZA

Nel processo di predisposizione del PIAO 2025-2027 da parte dell'Integration Team, Unife si è attenuta alla sequenza **+VP, +Performance, -Rischi +Salute**, attraverso una precisa definizione di ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione e prestando attenzione al coinvolgimento degli stakeholder.

*Figura 10 - I criteri di qualità 9), 10) del PROCESSO*



I miglioramenti metodologici del PIAO Unife lungo gli ultimi tre cicli di PIAO, con riferimento ai criteri 9), 10) di qualità del PROCESSO, sono sintetizzati nella seguente tabella.

*Tabella 9 - I miglioramenti nei criteri 9) e 10) del PROCESSO, nel PIAO Unife*

PROCESSO 9) Chiaro nei ruoli; 10) Sequenzializzato	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026	PIAO 2025-2027	PIAO 2026-2028
<b>+Chiarezza dei ruoli</b> lungo il processo di predisposizione del PIAO	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando	Definizione di chi fa, che cosa, come e quando
<b>Sequenza VP → Performance → Anticorruzione → Salute</b>	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate nel PIAO	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate già nel Piano Strategico e poi riportate nel PIAO	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate già nel Piano Strategico e poi riportate nel PIAO	Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie pianificate già nel Piano Strategico e poi riportate nel PIAO

# 1. SEZIONE ANAGRAFICA



In supreme dignitatibus apostolice specula licet ministeri disponere domino constituti ad universas ipsas totum commissam nobis speculationis aciem quantum nobis et alio permittitur extendentur iustitia colitur tam publica quam privata res gerant utiliter omnisq; prosperitas habetur. Cum itaq; sicut nuper pro parte dilecti toti filiori Nobilis enim Alberi eiusdem fuit nobis expositum ipi Marchio et Commune non solum ad utilitatem et partium membra laudabiliter intendentes in eadem Cittate loco utiq; ad hoc accommodata licita ut ibidem fides ipsa dilatetur erudiantur simplices equitas seruetur iudicij crescatur ipi Marchio et Commune ad nos et Romanum ecclesiam gerere dimicetur aetente confidere quo per nos et sedem apostolicam se prospicerint gratis et privilegiis apostolicis specialius honoris insigunt et aliori multiplicum honori fecunditate dotant socios amicitate non modica decoris spacio virutum redimtes ornatis ac diversis facultatum doctissimis eruditos sive ibi bus et presentum ydonitate die te Cittatis que ad multiplicanda docere tene semina et gerimus undique aliisq; communis commoditatibus quamplurimi quas Cittas ipa ibidem oportinas habere dimicacione pensatis non solum ad ipsos Cittatis ac districtus et partium Incolas sed etiam dio paternae solitudinis ambulantes deuotis Marchionis et Communiis predice toti supplicatio predicata presentium tenore statim et etiam ordinamus ut in die la Cittate de tetro na ex qualibet alia littera scita facultate Et de docentes legentes et studentes ibidem omnibus eadem faciencia in Bononiens et Parisien studijs communitibus egundant et utitur qd; illi due nascant ac docere toras seu magisterij honorem petent clari per docere tores vel ecclia fermari uacante dilectis filiis. Archipbr et Capitulo eiusdem ecclie aut illi vel illi Archipbr et Capitulum aut deputatus seu deputati huiusmodi ut prefectur docere tores et a se magisterij honorem requirant per se vel alium seu alias iuxta modum et consuetudinem seu studentes diligenter eisq; si ad hoc ydonei et sufficientes sepius fuerint huiusmodi licentiam subexamini et approbati fuerint ac docendi licentiam et honorem huiusmodi obtinuerint ut est die cum eis studijs in quibus uoluerint regere vel docere statim et consuetudinibus quibusdam contracto bonum liceat hanc paginam nec constitutions et ordinationis instingere vel ei auerbiensis uisus se nouerint manuscum. Dat Rome apud Coram

## 1.1 CHI SIAMO: I DATI ANAGRAFICI UNIFE

Università degli Studi di Ferrara  
Rettrice Professoressa Laura Ramaciotti

via Ludovico Ariosto, 35 - 44121 Ferrara  
C.F. 80007370382 - P.IVA 00434690384

contatti  
Tel. +39 0532 293111  
Fax +39 0532 293031  
PEC ateneo@pec.unife.it

 [www.unife.it](http://www.unife.it)



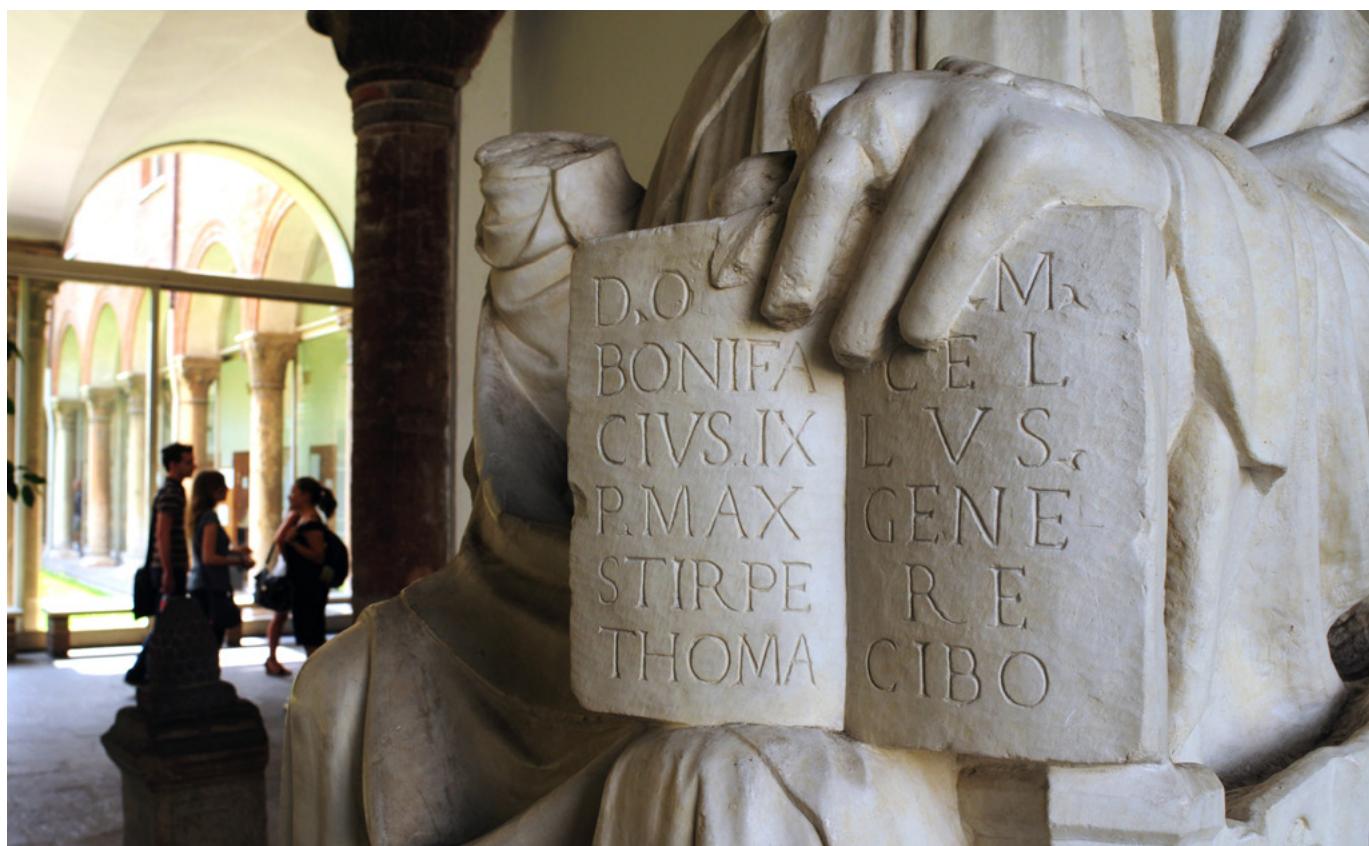
L'Università degli Studi di Ferrara, con una storia di oltre 600 anni, fondata nel 1391 dal marchese Alberto V d'Este è una delle più antiche d'Italia; i primi insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e le connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale dell'Università, che ha accolto e formato sin dalla sua fondazione personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

Unife è ordinata in forma di istituzione pubblica ed è dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile. Essa sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso l'esercizio inscindibile delle attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane e straniere.

Il legame tra Ferrara e la sua università è tra i più antichi e saldi, e lo si respira nelle aule e le sale studio nei palazzi rinascimentali, nei giardini silenziosi tra un dipartimento e l'altro, nell'edificio industriale del Polo Scientifico Tecnologico affacciato sul Po.

Particolare rilievo assume l'attività assistenziale svolta in collaborazione con Aziende sanitarie pubbliche e private. Tramite protocolli d'intesa l'Ateneo contribuisce a garantire la qualità e la sostenibilità del Servizio Sanitario e ad assicurare la qualità e la congruità della formazione del personale medico e sanitario rispetto ai fabbisogni e a promuovere lo sviluppo della ricerca anche in campo medico.

Altri riferimenti salienti sulla storia di Unife al link <https://www.Unife.it/it/ateneo/passato-futuro/storia>



## 1.2 COSA FACCIAMO: LE MISSIONI DI MANDATO E GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Il Piano di Mandato della Magnifica Rettrice, Prof. Laura Ramaciotti, emanato il 12 maggio 2022, si articola in 15 missioni, dalle quali scaturiscono i 4 obiettivi di Valore Pubblico identificati nel Piano Strategico e nel presente PIAO.

Figura 11 - Le missioni di mandato di Unife



I 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono sintetizzati nella seguente figura.

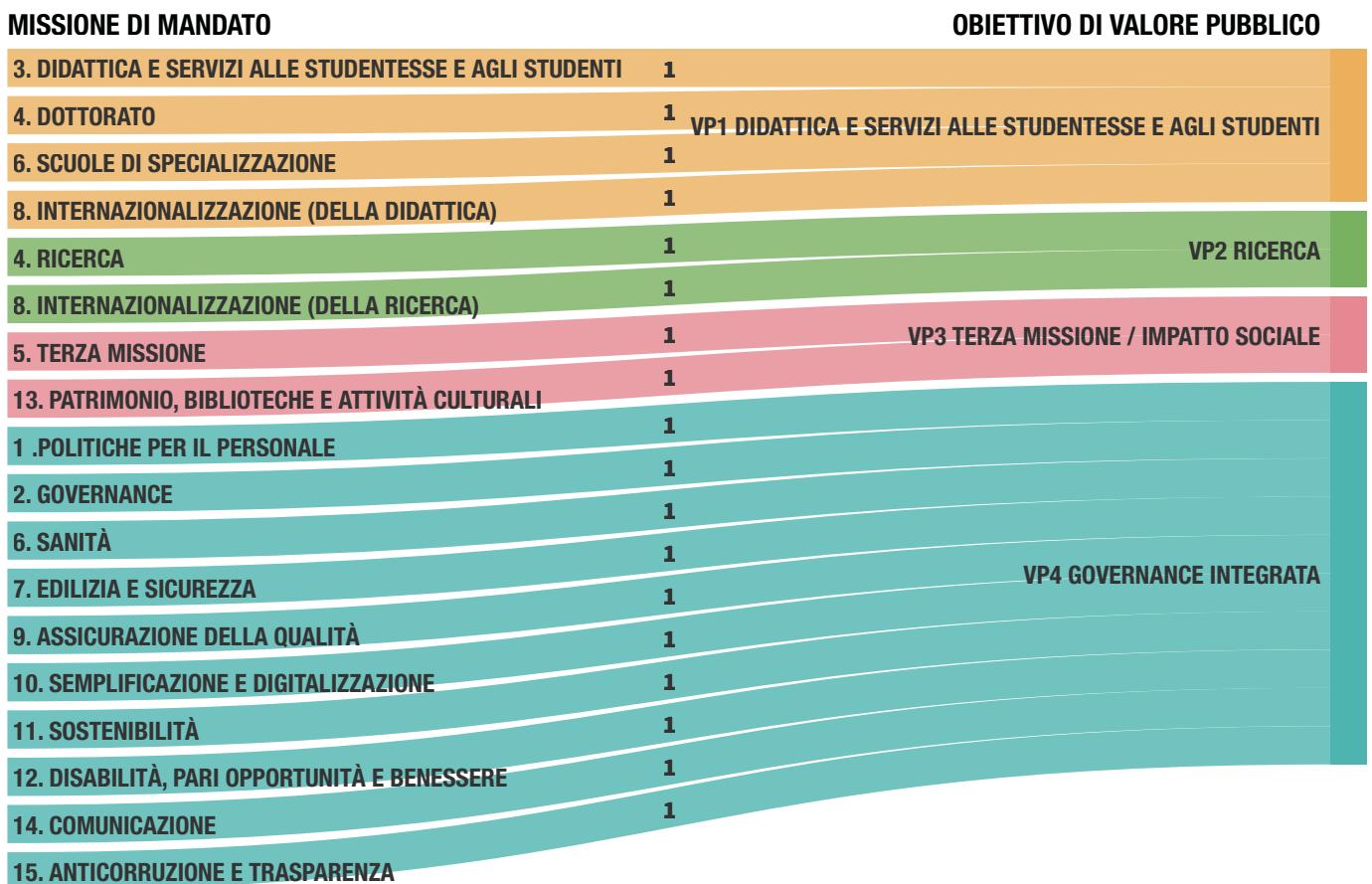
*Figura 12 - Obiettivi di Valore Pubblico di Unife*



*Tabella 10 -Raccordo tra le 15 Missioni di Mandato e i 4 Obiettivi di Valore Pubblico*

MISSIONE DI MANDATO		OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO 2025-2027	
Cod	Nome	Cod	Nome
Missione 1	POLITICHE PER IL PERSONALE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 2	GOVERNANCE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 3	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 4	RICERCA	VP2	RICERCA
Missione 4	DOTTORATO	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 5	TERZA MISSIONE	VP3	TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE
Missione 6	SANITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 6	SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 7	EDILIZIA E SICUREZZA	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 8	INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA DIDATTICA)	VP1	DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E AGLI STUDENTI
Missione 8	INTERNAZIONALIZZAZIONE (DELLA RICERCA)	VP2	RICERCA
Missione 9	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 10	SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 11	SOSTENIBILITÀ	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 12	DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 13	PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	VP3	TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE
Missione 14	COMUNICAZIONE	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA
Missione 15	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	VP4	GOVERNANCE INTEGRATA

Figura 13 - Raccordo tra le 15 Missioni di Mandato e i 4 Obiettivi di Valore Pubblico



## 1.3 PER CHI LO FACCIAMO: gli stakeholder Unife

Un coinvolgimento efficace degli stakeholder è fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni, per aumentare la soddisfazione degli utenti dei servizi e della comunità di riferimento e per rafforzare la reputazione dell'Ateneo. L'Università di Ferrara promuove una cultura della valutazione e del miglioramento continuo, coinvolgendo attivamente tutti i suoi stakeholder.

Le principali categorie di stakeholder dell'Università di Ferrara e le relative modalità di coinvolgimento, associate ad ogni obiettivo di Valore Pubblico, sono rappresentate in forma visiva nelle seguenti tabelle:

*Tabella 11 – Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI*

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
		Tramite il Delegato ai rapporti con gli studenti	
		Tramite la Rete MD e Supporti MD	
		Tramite le segnalazioni inviate al servizio di supporto online dedicato a studentesse e studenti (SOS)	
		Tramite questionari di valutazione della didattica e dei servizi alle studentesse e agli studenti	
		Tramite form di contatto/prenotazione counseling (attitudinale e psicologico)	
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento/Facoltà e tramite partecipazione ai Collegi dottorali	1.4
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	1.5
Personale Tecnico-Amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite rappresentanza nel Consiglio IUSS	1.4
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite Advisory Board	1.4
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	1.5
		Tramite Osservatorio regionale	1.5
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV Tramite le CPDS Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	
Corsi di studio	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV Tramite le CPDS Tramite i comitati di indirizzo	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	1.4
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione	1.4
Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti	Interni	Tramite il Presidio Qualità Tramite le audizioni del NdV	
Aziende, Enti, Associazioni, Ordini professionali	Esterni	Tramite contatti con i referenti aziendali, di enti, Associazioni o Ordini professionali Tramite il Protocollo Ferrara CittAteneo Tramite i comitati di indirizzo	
Specializzandi	Interni	Tramite rappresentanti nei Consigli di Dipartimento Tramite Rappresentanti negli organi di governo	

*Tabella 12 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico RICERCA*

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Docenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo, Consiglio per la Ricerca e la Terza Missione e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio e Consigli di Dipartimento	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dottorandi	Interni	Tramite rappresentanti nei rispettivi organismi	
Dipartimenti	Interni	Tramite Delegati dipartimentali, Direttori negli Organi di governo, Piani Dipartimentali	
Personale Tecnico-Amministrativo	Interni	Tramite Rappresentanti negli Organi di Governo	
Università - Regione Emilia Romagna	Esterni	Tramite Tavolo di Coordinamento permanente Università - Regione Emilia Romagna per l'Internazionalizzazione (siglato a febbraio 2023)	2.2
CRUI	Esterni	Tramite Commissione Affari internazionali	2.2



Tabella 13 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Soprintendenze Archeologia Belle Arti e Paesaggio - SABAP	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Direzione Generale dei Musei (MiC)	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Direzioni Regionali dei Musei – POLI Museali	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni – Convenzioni - Collaborazioni	3.2
Scuole	Esterni	Tramite Laboratori dedicati – Questionari di gradimento - Accordi	3.2
Enti territoriali	Esterni	Tramite Patrocini – Autorizzazioni - Convenzioni	3.2
Musei locali, territoriali e privati	Esterni	Tramite Patrocini – Convenzioni - Collaborazioni	3.2
Altre istituzioni culturali	Esterni	Tramite Accordi - Collaborazioni	3.2
Associazioni sociali e culturali	Esterni	Tramite Laboratori dedicati - Collaborazioni	3.2
Cittadini	Esterni	Tramite Laboratori dedicati – Mostre/Esposizioni – Questionari di gradimento	3.2
Visitatori/Turisti	Esterni	Tramite Visite guidate - Mostre/Esposizioni – Questionari di gradimento	3.2
Studiosi esterni	Esterni	Tramite Autorizzazioni per studio beni SMA – Prestiti - Collaborazioni	3.2
Fornitori/Restauratori/Archivisti/ Grafici	Esterni	Tramite Acquisti di beni e servizi per le collezioni	3.2
Artisti	Esterni	Tramite Mostre - Collaborazioni	3.2
Docenti e ricercatori	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio	
		Tramite Collaborazioni – Curatela mostre – Studi, catalogazione, valorizzazione delle collezioni	3.2
Personale amministrativo e tecnico	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite Collaborazioni - Gestione collezioni – Gestione amministrativa – Organizzazione allestimenti di Mostre -	3.2
Studentesse e studenti	Interni	Tirocini – Laboratori – Servizi – Collaborazioni	3.2
		Tramite rappresentanti negli Organi di governo	
		Tramite il Consiglio degli studenti	
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	
Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo	
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	
		Tramite la partecipazione a consigli scientifici e a consigli di amministrazione	
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	
Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di governo	
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative	3.1
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione	3.1
Consiglio per la ricerca e la Terza missione	Interni	Tramite attività di co-progettazione e sviluppo di iniziative e di sistemi di monitoraggio e valutazione della Terza missione	3.1
Ministero per le imprese e il made in Italy (MIMIT)	Esterni	Tramite le associazioni di riferimento a cui l'Ateneo partecipa (Netval, PNICube e ApeNet)	3.1
Soggetti pubblici e privati del contesto locale compresi donatori di collezioni documentarie	Esterni	Tramite comitati di indirizzo	3.2
		Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni con Unife	3.2
		Tramite strumenti a supporto del mecenatismo contemporaneo quali l'Art Bonus	3.2
Direzione generale biblioteche e diritto d'autore	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2
Soprintendenza archivistica e bibliografica dell'Emilia-Romagna	Esterni	Tramite patrocini, autorizzazioni, convenzioni	3.2

Tabella 14 - Stakeholder e modalità di coinvolgimento obiettivo di Valore Pubblico GOVERNANCE INTEGRATA

Principali Stakeholders / portatori di interesse	Interni / esterni	MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE	collegamento con obiettivo strategico specifico
Studentesse e studenti	Interni	Tramite rappresentanti negli Organi di governo e tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche	
		Tramite il Consiglio degli studenti, Opinione studenti su didattica, strutture e servizi, relazione annuale CPDS, Rapporti di riesame ciclici	
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Consiglio di parità)	4.6
		Tramite rappresentanti negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità); tramite l'Ufficio Scolastico Territoriale in collaborazione con Unife	4.6
		Tramite Associazioni studentesche	
		Tramite incontri informativi periodicamente programmati	4.6
		Tramite invio informazioni specifiche via mail	4.6
		Tramite aggiornamento costante della pagina on line dedicata al servizio	4.6
		Tramite seminari specifici su temi di interesse periodicamente programmati	4.6
		Tramite comunicazioni periodiche sui social universitari	4.6
Prorettore ai rapporti con gli studenti	Interno	Tramite newsletter	4.6
		Tramite locandine affisse nei dipartimenti, nelle biblioteche, nelle mense scolastiche e nelle sale studio	4.6
Docenti	Interni	Ascolto dei bisogni emergenti attraverso dialogo con rappresentanti degli studenti e raccordo con gli uffici competenti	4.6
		Tramite partecipazione ai Consigli dei corsi di studio, Consigli di Dipartimento e altre strutture periferiche, Good Practice	4.10
		Tramite partecipazione ai Consigli delle Scuole di specializzazione	4.7
		Tramite colloqui in presenza o on line con i colleghi che hanno necessità di consultazione su quesiti specifici e situazioni critiche riguardanti studenti / studentesse	4.6
		Tramite i Direttori / Organi di Dipartimento Tramite Meta-strutture / Segretari di dipartimento Tramite rappresentanti negli Organi di governo Tramite call center dedicato alla manutenzione	4.8
		Tramite rappresentanti negli organi di governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità), delegati dei Dipartimenti alla parità di genere e alla disabilità, componenti Gruppo Gender Equality Plan e Gruppo sul Bilancio di Genere	4.6
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite tutor didattici autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario	4.6
Personale Tecnico-Amministrativo a supporto della didattica	Interni	Tramite Rappresentanti negli organi di Governo	
		Tramite rappresentanti negli organi di Governo e negli organi di parità (Comitato Unico di Garanzia e Consiglio di parità)	4.6
		Tramite RSU / RLS	4.8
		Tramite sistema di ticket (applicativo "Nettare")	
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
		Tramite Gruppo di lavoro di Ateneo "Supporto integrato ai percorsi di studio delle persone private della libertà" (in fase di costituzione)	4.6
Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione	Interni	Tramite il Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo	
		Tramite i componenti del Consiglio della Facoltà	

Dipartimenti	Interni	Tramite i Direttori negli Organi di Governo, Piani Dipartimentali Tramite i componenti del Consiglio di Dipartimento	
Corsi di studio	Interni	Tramite i comitati di indirizzo, Relazione annuale CPDS, Rapporto di Riesame ciclico, Consigli di Corso di studio Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria, Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6
Nucleo di Valutazione	Interni	Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione al fine di verificare la fattibilità dei percorsi di studio per persone private della libertà e predisporre eventuali adattamenti ai piani di studio Tramite attività di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, dell'attività di ricerca, della Terza Missione e delle attività gestionali e tecnico-amministrative, Relazione annuale	4.6
Presidio della qualità	Interni	Tramite la collaborazione con gli organi di Governo per lo sviluppo delle politiche della qualità delle attività formative, didattiche, di ricerca e di Terza missione Tramite la collaborazione con gli organi di Governo per lo sviluppo delle politiche della qualità del servizio SCPA offerto e l'individuazione degli appositi indicatori di qualità per meglio valutarne il funzionamento	4.6
Personale sanitario		Tramite partecipazione ai Consigli dei DAI	4.7
Consulenti	Interni	Tramite incontri di supervisione periodici, tramite confronti individuali e di gruppo	4.6
Tavoli Crui destinati ai Servizi di counseling psicologico D'Ateneo (SCPA)	Esterni	Tramite partecipazione ai gruppi di lavoro e all'elaborazione dei documenti di lavoro	4.6
Soggetti pubblici e privati che gestiscono servizi di salute mentale/cura del contesto locale	Esterni	Tramite incontri periodici e informativi/accordi/convenzioni	
Enti cofinanziatori	Esterni	Tramite procedure tecnico-amministrative definite dai singoli bandi	
Enti che perseguono medesimi obiettivi	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari	
Enti che perseguono medesimi obiettivi	Esterni	Tramite attuazione di accordi / protocolli d'intesa	4.8
	Esterni	Tramite tavoli di lavoro preliminari	
Enti di controllo	Esterni	Tramite portale acquisti / elenco operatori	4.8
Professionisti esterni	Esterni	Tramite incarichi professionali	
	Esterni	Tramite associazioni di categorie	
Operatori economici	Esterni	Tramite portale acquisti / elenco operatori	4.8
Soggetti pubblici e privati del contesto locale	Esterni	Tramite l'affidamento di appalti	
	Esterni	Tramite tavoli partecipativi e accordi/convenzioni/protocolli con Unife	
Studenti in stato di detenzione	Interni	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale.	4.8
	Esterni	Tramite tutor didattici per studenti in stato di detenzione autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario.	4.6
Studenti in stato di detenzione	Esterni	Tramite funzionate giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara.	4.6
Studenti in esecuzione penale esterna	Interni	Tramite familiari degli studenti in stato di detenzione	4.6
		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria e Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale	4.6

Studenti in esecuzione penale esterna	Interni Esterne	Tramite tutor didattici autorizzati all'ingresso in carcere ex art. 17 legge di ordinamento penitenziario.	4.6
Direzione della Casa circondariale di Ferrara, funzionarie giuridico-pedagogiche operanti nella Casa circondariale di Ferrara, ufficiali e agenti di Polizia penitenziaria operanti nella Casa circondariale di Ferrara, docenti della scuola superiore operanti nel carcere di Ferrara		Tramite funzionarie giuridico-pedagogiche della Casa circondariale di Ferrara.	4.6
		Tramite operatori degli Uffici di esecuzione penale esterna.	4.6
		Tramite Delegati dei Rettori aderenti alla CNUPP (Conferenza nazionale Delegati dei Rettori per i Poli universitari penitenziari) aventi competenza sui luoghi di esecuzione delle misure alternative degli studenti iscritti a Unife	4.6
		Tramite familiari degli studenti in stato di privazione della libertà.	4.6
	Esterne	Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria.	4.6
Direzione della Casa circondariale di Ferrara, funzionarie giuridico-pedagogiche operanti nella Casa circondariale di Ferrara, ufficiali e agenti di Polizia penitenziaria operanti nella Casa circondariale di Ferrara, docenti della scuola superiore operanti nel carcere di Ferrara	Esterne	Tramite Referente amministrativo di Ateneo per la Casa circondariale.	4.6
Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari penitenziari		Tramite Tutor didattici per studenti in stato di detenzione.	4.6
Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori per i Poli Universitari penitenziari		Tramite Delegata della Rettrice ai rapporti con l'Amministrazione penitenziaria.	4.6
Azienda Regionale per il Diritto agli studi superiori dell'Emilia-Romagna (ER.GO)	Esterno	Tramite partecipazione ai Gruppi di lavoro tematici della CNUPP (didattica, ricerca, organizzazione, terza missione, studenti stranieri).	4.6
Unità complessa Psichiatria Ospedaliera Universitaria, Servizi per la comunità universitaria con Disabilità/ Dsa	Interni	Tramite occasioni di coordinamento, elaborazioni di soluzioni e scambio di informazioni con la Direttrice di ER.GO e con la referente incaricata dall'azienda, mediante delegata della rettrice al Polo universitario penitenziario e referente amministrativo di ateneo per la casa circondariale	4.6
Comunità universitaria	Interni	Tramite Condivisione delle informazioni, individuazione congiunta delle azioni da intraprendere, gruppi di lavoro	4.6
Istituzioni	Esterne	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Imprese	Esterne	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Cittadinanza/Territorio	Esterne	Tramite Consultazioni aperte al pubblico	4.10
Altri Atenei	Esterne	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Aziende sanitarie	Esterne	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10
Reti tematiche	Esterne	Tramite Condivisione di esperienze e metodi	4.10

L'Università di Ferrara, grazie al progetto Good Practice, raccoglie dal 2003 preziose informazioni sulla percezione dei servizi da parte dei suoi utenti. I risultati ottenuti costituiscono un punto di partenza fondamentale per definire le priorità e le azioni necessarie per un continuo miglioramento.

Attraverso il progetto Good Practice, l'Ateneo raccoglie i feedback di docenti, ricercatori, dottorandi e personale tecnico-amministrativo. I risultati dell'indagine evidenziano un'elevata soddisfazione per diversi servizi, confermando l'impegno dell'Ateneo nel fornire un ambiente di lavoro e di studio di qualità.

Le aree individuate come criticità sono oggetto di un'attenta analisi e di interventi specifici volti al miglioramento.

## 2.

# VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



2.1

## SottoSezione Valore Pubblico





Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

Al vertice della Piramide troviamo il Valore Pubblico, inteso come IMPATTO MEDIO generato dalle politiche e dai progetti dell'Università di Ferrara sul livello di BENESSERE COMPLESSIVO e MULTIDIMENSIONALE (contemporaneamente sia economico che sociale, istituzionale e scientifico). Il Valore Pubblico si misura tramite un indice sintetico d'impatto degli impatti, derivante dalla normalizzazione e dalla aggregazione degli indicatori analitici e monodimensionali d'impatto. L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura programmatica, rispondendo alla domanda “quanto Valore Pubblico?”. Nel primo livello della Piramide, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, troviamo poi gli IMPATTI SPECIFICI generati da politiche e progetti Unife su specifiche dimensioni di benessere (solo economico o sociale o ambientale, ecc.).

Figura 14 – Il Valore Pubblico Unife quale orizzonte programmatico della comunità universitaria (Fonte CERVAP)

## QUANTO VALORE PUBBLICO? L'ORIZZONTE PROGRAMMATICO

### Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico in senso stretto dell'Università di Ferrara si misura in termini di “**impatto degli impatti**” dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti sul benessere complessivo e multidimensionale degli stakeholders della comunità universitaria





La SottoSezione Valore Pubblico è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere l'**analisi del contesto generale** in cui Unife si trova ad operare e gli obiettivi generali perseguiti.
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere i 4 obiettivi direttamente funzionali a generare Valore Pubblico con riferimento alle 15 missioni di mandato scelte dalla Magnifica Rettrice.

## PARTE GENERALE

### ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO E INTERNO

#### Contesto economico

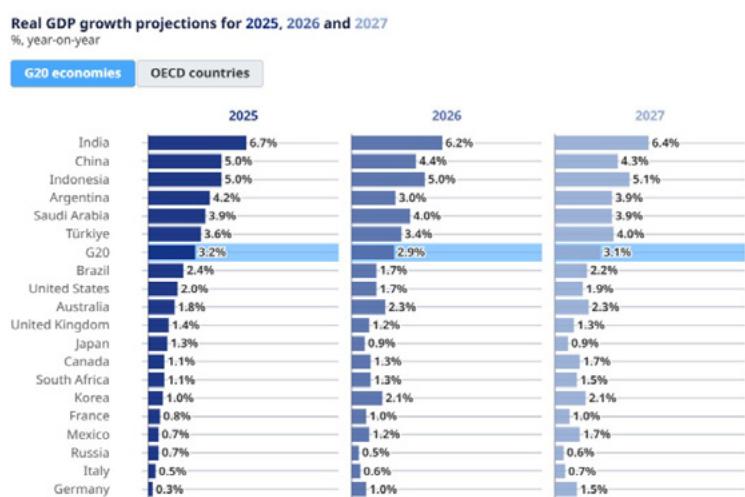
##### Mondiale

Nel corso del 2025, l'economia globale si è dimostrata più solida del previsto, grazie a robusti investimenti legati all'intelligenza artificiale e a politiche fiscali e monetarie favorevoli, nonostante l'aumento delle barriere commerciali e la significativa incertezza politica. Come evidenzia l'OCSE nell'*Economic Outlook* di dicembre 2025, la crescita appare “resiliente ma sempre più fragile”: il tasso del **PIL mondiale**, infatti, dovrebbe passare dal **3,2% del 2025**, al **2,9% nel 2026**, per risalire lievemente al **3,1% nel 2027**.

#### Cifre chiave

**2,9**  
Crescita prevista  
del PIL globale  
nel 2026

**3,1**  
Crescita prevista  
del PIL nei paesi  
OCSE per il 2027



Source: OECD Economic Outlook, December 2025.

1

In questo scenario, l'applicazione di ulteriori dazi ad una gamma più ampia di beni, l'inasprimento delle tensioni commerciali (a cominciare da quella tra Stati Uniti e Cina) e l'acuirsi dei conflitti regionali in corso rappresentano **fattori di rischio** in grado non solo di incidere negativamente sulle prospettive di crescita, ma altresì di aumentare l'incertezza delle politiche economiche. Alla luce di tali circostanze, l'OCSE sottolinea la necessità per i paesi di cooperare all'interno del sistema commerciale globale, per rendere la politica commerciale più prevedibile e garantire una risoluzione duratura alle attuali tensioni.

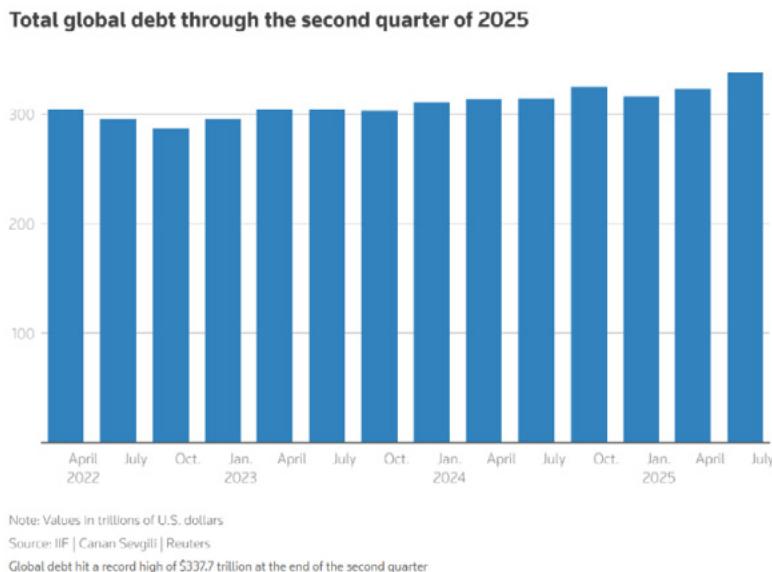
**Il debito pubblico globale** resta sempre più elevato: secondo la nuova edizione del *Global Debt Monitor*<sup>2</sup> pubblicata dall'Institute of International Finance (IIF), nel corso del 2025 oltre 26.000 miliardi di dollari hanno incrementato le riserve di debito, determinando un totale di 346.000 miliardi di dollari (pari al 310% del Pil mondiale). Secondo l'IIF, a trainarne la crescita sono stati i mercati più sviluppati, complice politiche monetarie in fase di allentamento e un dollaro più debole.

1) OECD, Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2, [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2\\_9f653ca1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en.html).

2) *Global Debt Monitor: A New Wave of Debt Accumulation Ahead—Could This Time Be Different?*, dicembre 2025.



Figura 16 – Tasso di disoccupazione

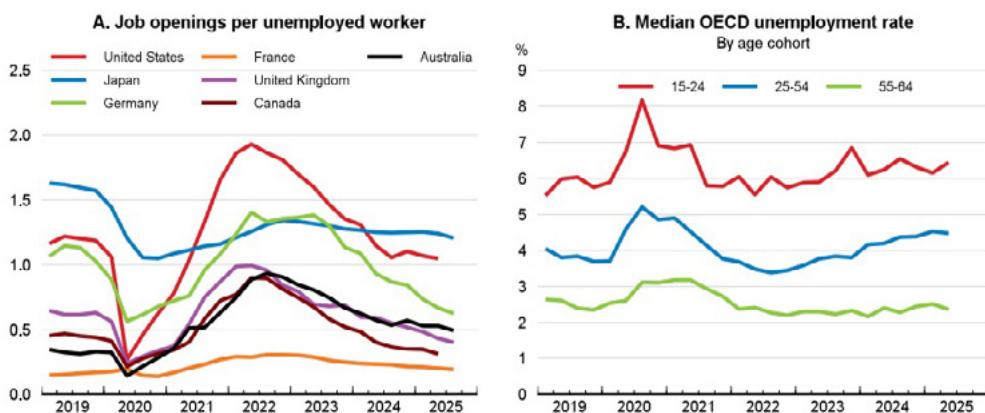


3

In generale, in molte economie si è osservata una stabilizzazione della **disinflazione**, accompagnata da un nuovo aumento dell'inflazione dei beni e dal persistere dell'inflazione dei servizi: sulla base dei dati contenuti nell'*Economic Outlook – Interim Report September 2025*<sup>4</sup>, pubblicato dall'OCSE, l'inflazione complessiva nei paesi membri dell'organizzazione è rimasta invariata in termini aggregati, ma è divenuta più eterogenea tra le economie avanzate. Per i paesi del G20 si prevede, tuttavia, che l'inflazione annua dei prezzi al consumo si moderi attorno al 2,8% nel 2026 e al 2,5% nel 2027.

I mercati del lavoro iniziano a mostrare segnali di rallentamento, con un aumento dei tassi di disoccupazione (a maggio 2025, per OCSE, il tasso si attesta al 4,9%). Nel rapporto *World Employment and Social Outlook (WESO) Update*<sup>5</sup>, l'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) individua le tensioni geopolitiche e le perturbazioni commerciali come fattori chiave di un calo occupazionale.

Figure 1.11. Labour demand has slowed and unemployment rates have generally drifted higher



Note: In Panel A, the indicator is computed as the number of job vacancies to unemployed workers except for Japan where it represents the ratio of active job openings to active applicants. The median in Panel B is calculated across 36 OECD countries.

Source: OECD Infra-annual Registered Unemployment and Job Vacancies database; OECD Infra-annual Labour Statistics database; Eurostat; CEIC: Statistics of Japan; and OECD calculations.

6

3) Fonte: Global debt hits record of nearly \$338 trillion, says IIF, Reuters, 25 settembre 2025.

4) Cfr. Trovare il giusto equilibrio in tempi incerti, Prospettive economiche dell'OCSE, Rapporto intermedio, settembre 2025, pp. 12-13.

5) Cfr. World Employment and Social Outlook: May 2025 Update, International Labour Organization, p. 2

6) OECD, Economic Outlook, cit., p. 23.



## Zona Euro

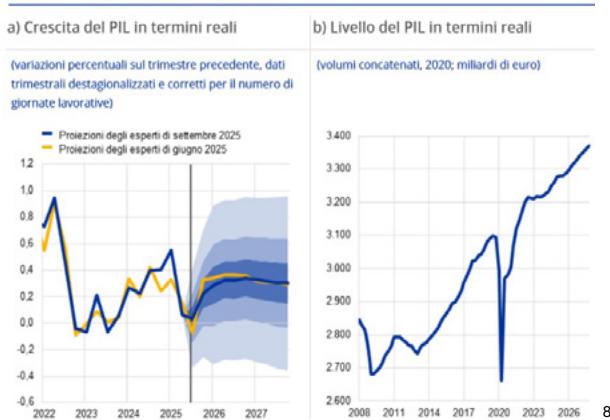
La crescita economica nell'Eurozona, nonostante il difficile contesto esterno, ha superato, nei primi tre trimestri del 2025, le aspettative: secondo una stima preliminare di Eurostat<sup>7</sup>, pubblicata il 30 ottobre, l'economia è cresciuta dello 0,2% nel terzo trimestre, permettendo al **Pil UE** di raggiungere l'**1,4% nel 2025**, anziché il valore precedentemente stimato del 0,9%. L'incremento, seppur graduale, come riporta il Bollettino economico n.7 della BCE, riflette i maggiori sforzi compiuti dalle imprese per modernizzare le proprie infrastrutture informatiche e integrare l'AI nella propria operatività, gli effetti dell'anticipazione degli scambi internazionali in previsione degli aumenti tariffari e le recenti decisioni di politica monetaria, in grado di offrire condizioni di finanziamento meno restrittive.

Secondo le stime OCSE, la crescita del prodotto interno lordo dovrebbe progredire dall'**1,2% nel 2026** all'**1,4% nel 2027**, con la maggiore accelerazione attesa in Germania (dal 0,3% nel 2025 all'1,2% nel 2026) e nell'Europa meridionale (2,1% in Spagna).

Parallelamente, l'**inflazione** complessiva dovrebbe collocarsi in media al **2,1% nel 2025**, scendendo all'**1,7% nel 2026**, per poi salire all'**1,9% nel 2027**.

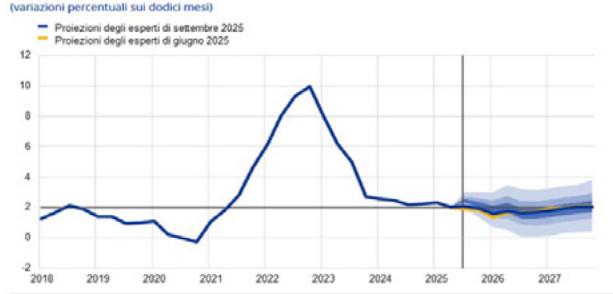
**Grafico 1**

PIL in termini reali dell'area dell'euro



**Grafico 8**

IAPC dell'area dell'euro



Nota: la linea verticale indica l'inizio dell'attuale orizzonte temporale di proiezione. Gli intervalli di valori delle proiezioni centrali forniscono una misura del grado di incertezza e sono simmetrici per definizione. Si basano sugli errori di proiezione passati, al netto della correzione per i valori anomali. Le bande, dalla più sicura alla più chiara, descrivono una probabilità del 30%, del 60% e del 90% che il dato relativo all'inflazione misurata sull'IAPC, mentri nei rispettivi intervalli. Per maggiori dettagli, cfr. il riquadro "Un'illustrazione dell'incertezza che caratterizza le proiezioni" delle *Proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate dagli esperti della BCE*, marzo 2023.

9

Rispetto al 2024, si registra un rallentamento della **crescita occupazionale**, tuttavia è atteso continui moderatamente a procedere sia nel 2025 (+0,6%), sia nel 2026 (+0,5%), così da mantenere la tendenza alla riduzione del tasso di disoccupazione (dal 6,3% del 2025 scenderà al 6,2% nel 2026).

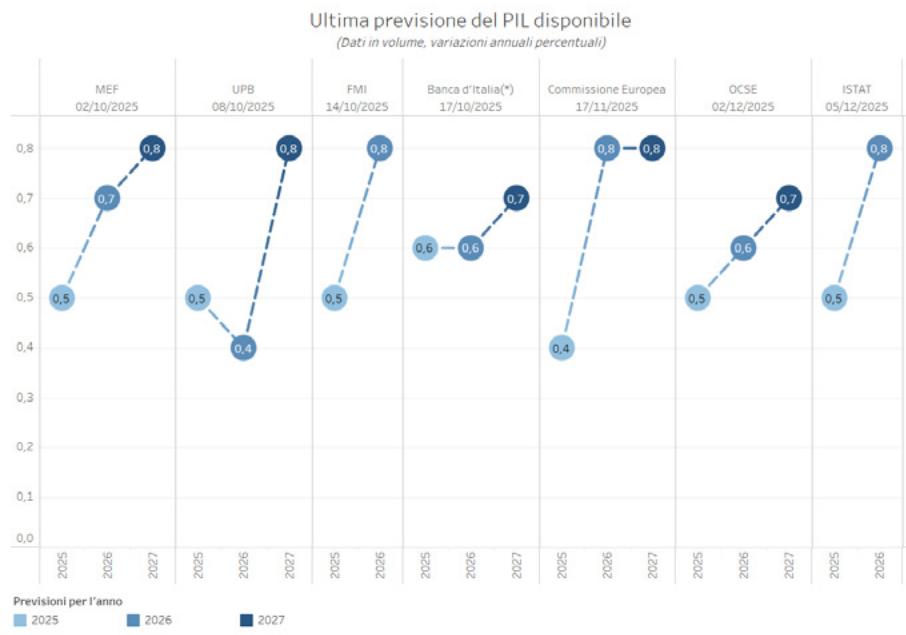
Nelle proiezioni, il rapporto tra **debito** lordo delle pubbliche amministrazioni e Pil tenderà ulteriormente a crescere, passando dall'88,8% nel 2025 all'89,8% nel 2026, per effetto di deficit elevati che non vengono controbilanciati da una adeguata crescita dell'attività.

## Italia

Secondo le ultime stime OCSE, il PIL italiano è atteso in crescita nel prossimo biennio, passando dallo **0,5% nel 2025**, allo **0,6% nel 2026** e allo **0,7% nel 2027**. L'incremento del Pil, nel biennio di previsione, sarebbe sostenuto interamente dalla domanda interna al netto delle scorte (+1,1 punti percentuali il contributo alla crescita in entrambi gli anni), mentre la domanda estera netta fornirebbe un apporto negativo (-0,6 e -0,2 punti percentuali.). Nello scenario previsivo, costituirebbero elementi di supporto alla dinamica di crescita italiana la **ripresa degli investimenti** (trainata dal completamento dei progetti PNRR), la **stabilizzazione della domanda** dei principali partner commerciali italiani, la prosecuzione del **rallentamento dei prezzi** e il **recupero dell'occupazione**.

8) Fonte: Proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate dallo staff BCE, Banca Centrale Europea – Eurosistema, settembre 2025, p. 11

9) Ivi, p. 22.

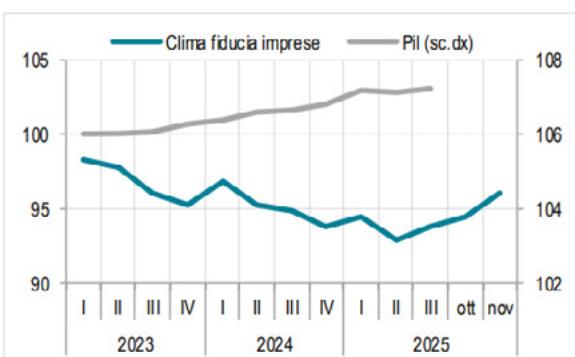


10

Potrebbero invece agire in senso contrario, sottolinea l'Istat nel dossier sulle *Prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026*, il **clima di incertezza** determinato dalla volubile politica statunitense in materia di dazi, le **difficoltà nell'industria** (a fine 2025, l'industria in senso stretto registra -0,3%; le costruzioni -0,2%), il **calo nell'export**. Ulteriori fattori deterrenti al miglioramento della performance italiana sono rappresentati dal **basso livello di digitalizzazione e innovazione** del paese, dalla **stagnazione salariale** e relativa difficoltà di spesa (le retribuzioni sono inferiori dell'8,8% rispetto ai livelli del 2021), dall'**elevato debito pubblico**.

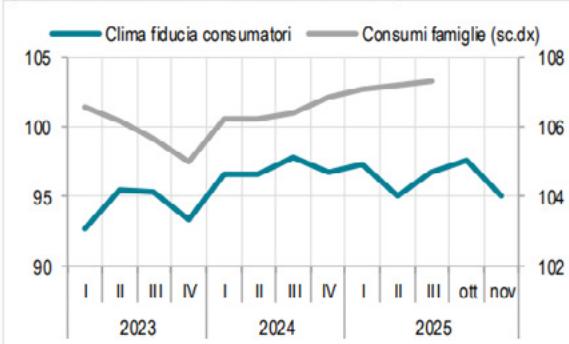
Non a caso, i segnali provenienti dalle indagini, condotte dall'Istat, sul clima di fiducia di consumatori e imprese sono contrastanti. I primi evidenziano un peggioramento, soprattutto in riferimento alle attese sulla disoccupazione e alle valutazioni relative al risparmio; i secondi un rafforzamento della fiducia, in particolare per la manifattura, con attese sugli ordini e sulla produzione. Nello specifico, quasi la metà delle grandi imprese industriali associate a Confindustria<sup>11</sup> prevede un aumento della produzione, rilevante o moderata (46,3%), più di un terzo prevede stabilità (35,1%), mentre poco meno di un quinto (18,6%) si aspetta una contrazione.

**FIGURA 1. PIL E CLIMA DI FIDUCIA DELLE IMPRESE**  
(valori concatenati e indici base 2021=100)



Fonte: Istat

**FIGURA 2. CONSUMI DELLE FAMIGLIE RESIDENTI E CLIMA DI FIDUCIA DEI CONSUMATORI**  
(valori concatenati e indici base 2021=100)



Fonte: Istat

12

Ciò nonostante, il **mercato del lavoro** rimane solido: l'occupazione, misurata in termini di unità di lavoro (ULA), segnerebbe un incremento superiore a quello del Pil: +1,3% nel 2025 e +0,9% nel 2026. Tuttavia, complice la diminuzione della popolazione in età da lavoro, si prospetta una crescita più contenuta delle forze lavoro. Il tasso di disoccupazione, in parallelo, si prevede in diminuzione: dal 6,2% nel 2025 al 6,1% nel 2026.

10) Fonte: Ufficio Parlamentare di Bilancio, <https://www.upbilancio.it/le-previsioni-sul-pil-dellitalia/>.

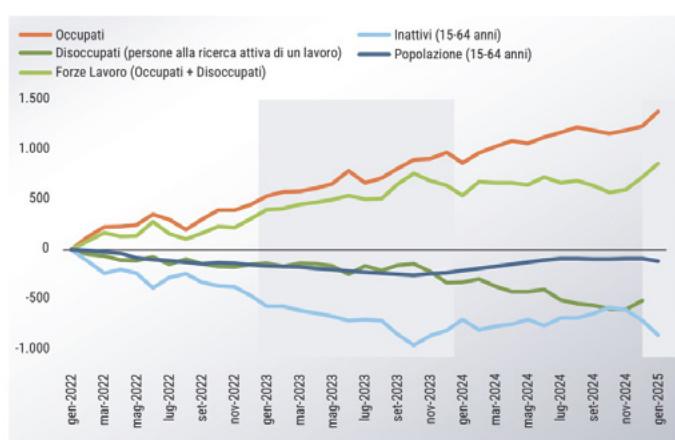
11) Indagine rapida CSC sull'attività delle grandi imprese industriali, Confindustria Centro studi, 29 ottobre 2025.

12) Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026, Istat, 5 dicembre 2025, p. 3.



**Grafico 15**  
**Italia: torna in espansione la  
forza lavoro**

(Var. cumulate, migliaia di unità,  
indici gennaio 2022=0, dati destag.)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Istat, Rilevazione sulle Forze Lavoro.

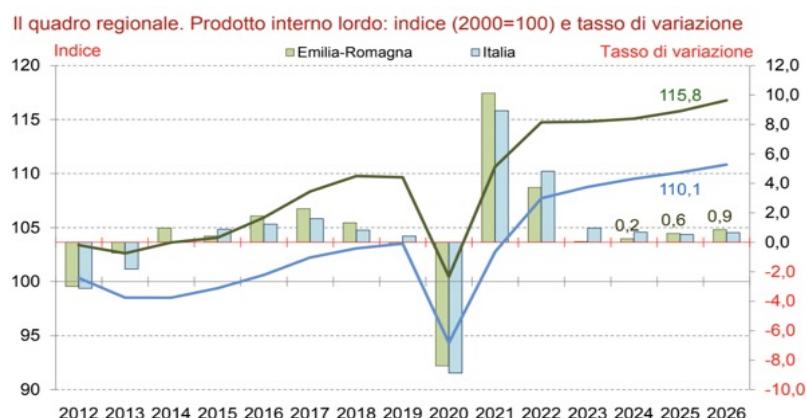
13

Sul fronte dell'**inflazione**, dopo la discesa dei prezzi nel corso del 2025, è atteso nel 2026 un ulteriore rallentamento, favorito dal calo dei listini dei beni energetici e da una stabilizzazione della crescita della domanda. Seppur a ritmi moderati, ciò ha permesso un incremento della crescita dei consumi privati: +0,8% nel 2025 e +0,9% nel 2026.

Il rapporto tra **debito pubblico** e Pil ha ripreso e continua a crescere: alla fine del 2025 il rapporto debito/PIL è previsto al 136,4%, per poi salire al 137,9% nel 2026 e ridursi al 137,2% nel 2027.

### Emilia Romagna

Secondo quanto riporta *Scenari per le economie locali*, (pubblicato ad ottobre 2025 da Unioncamere Emilia-Romagna, sulla base dei dati elaborati di Prometeia), l'andamento dell'economia regionale, per il biennio 2025-2026, dovrebbe mostrare un profilo sostanzialmente analogo a quello nazionale: la crescita del **Pil regionale**, infatti, dovrebbe registrare il **+0,6% nel 2025**, per salire lievemente al **+0,9% nel 2026**. Questo incremento, trainato dalla domanda interna (in particolare da una lieve accelerazione dei consumi e degli investimenti), consentirebbe all'Emilia-Romagna di raggiungere, nel 2026, la vetta della classifica delle regioni italiane per crescita economica, seguita al secondo posto dal Lazio (+0,8%).



Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, ottobre 2025

14

Nel dettaglio, l'anno prossimo dovrebbero progredire l'**attività industriale** (+1,1%) e quella dei servizi, mentre per il settore delle **costruzioni** dovrebbe aprirsi una fase di decisa recessione (-2,6%): nel corso del 2025, infatti, il volume d'affari a prezzi correnti delle costruzioni ha dato ulteriore conferma della pesante tendenza negativa assunta, con una sensibile flessione rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (-3,5%). Dopo una sostanziale flessione nel corso del 2024, il settore dell'**export** regionale dovrebbe contenere la sua tendenza discendente nel 2025 (-1,3%), per crescere al +1,8% nel 2026.

13) Energia, Green deal e dazi: gli ostacoli all'economia italiana ed europea. Rapporto di previsione primavera 2025, Confindustria Centro Studi, p. 36

14) Scenario Emilia Romagna. Previsione macroeconomica a medio termine, Unioncamere Emilia-Romagna, ottobre 2025, p. 10



#### Il quadro regionale. Principali variabili, tasso di variazione(\*) ^ - 1 (1)

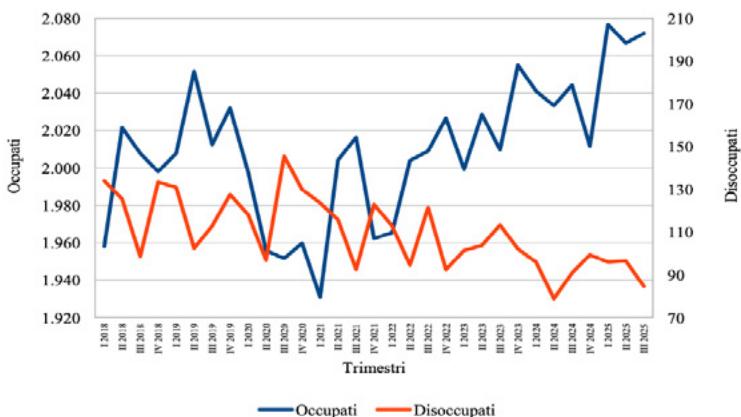
	Emilia-Romagna				Italia			
	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
Prodotto interno lordo	0,1	0,2	0,6	0,9	1,0	0,7	0,5	0,7
Domanda interna	2,7	0,6	1,2	0,7	2,8	0,7	1,0	0,6
Consumi delle famiglie	0,3	0,5	0,8	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6
Consumi delle AAPP e delle ISP	1,2	1,2	0,6	0,6	1,2	1,0	0,4	0,5
Investimenti fissi lordi	9,9	0,4	2,3	0,7	10,1	0,5	2,4	0,7
Importazioni di beni	-0,9	0,9	2,8	0,3	-1,2	0,4	2,6	0,2
Esportazioni di beni	-0,7	-2,0	-1,3	1,8	-2,0	-1,2	0,2	1,0
Valore aggiunto ai prezzi base								
Agricoltura	-18,1	15,0	-5,5	2,9	-5,1	2,0	0,4	0,1
Industria	-1,8	-0,2	0,9	1,1	-0,7	0,0	1,0	1,1
Costruzioni	2,2	1,0	2,2	-2,6	11,4	1,1	2,3	-2,5
Servizi	1,2	-0,0	0,4	1,2	0,8	0,8	0,2	1,1
<b>Totale</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>

(\*) Salvo diversa indicazione. (^) Dati Italia definitivi: Istat. Conti economici annuali (non corretti per i giorni di calendario). (1) Valori concatenati, anno di riferimento 2020.  
Fonte: elaborazioni Sistema camerale regionale su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, ottobre 2025

15

Sul fronte dell'occupazione, le stime Istat mostrano nel secondo trimestre del 2025, un incremento della **partecipazione attiva** della popolazione (+2,4%), una crescita del **numero di occupati** (+1,6%) e delle **persone in cerca di lavoro** (+22,3%). Le medesime stime, aggiornate al terzo trimestre dell'anno, attestano in Emilia-Romagna un **tasso di disoccupazione pari al 3,9% e di occupazione al 71,5%**.

Occupati e disoccupati. Emilia-Romagna - I trimestre 2018 - III trimestre 2025 (Valori in migliaia)



Fonte: elaborazioni del Settore Innovazione Digitale, Dati, Tecnologia e Polo Archivistico - Area Statistica della Regione Emilia-Romagna su dati Istat

16

## I NUMERI DEI DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Per le sue caratteristiche intrinseche la **corruzione** è e resta, ancora oggi, un fenomeno di difficile analisi: in primis, non è facile determinare la sua reale portata (resta sommersa un'importante quota di reati, che sfugge al controllo del sistema penale); la sua natura pervasiva richiede, poi, una strategia di contrasto multilivello, declinabile nelle azioni di prevenzione, repressione e trasparenza. Infine, continua ad essere profondamente radicato: secondo l'annuale graduatoria stilata da Transparency International sulla Corruzione Percepita nel settore pubblico, l'**Italia**, su 180 paesi, si colloca attualmente al **52° posto**, con 54 punti, perdendo dieci posizioni rispetto all'anno precedente.



15) Ivi, p. 11.

16) Elaborazioni del Settore Innovazione Digitale, Dati, Tecnologia e Polo Archivistico - Area Statistica della Regione Emilia-Romagna su dati Istat, p.1.

17) Fonte: Transparency International Italia, <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione>.



Se, osservando in retrospettiva, lo scenario è migliorato (nel 2012 il nostro paese occupava la 72° posizione), il quadro resta comunque allarmante: secondo quanto emerso da un'indagine condotta da Associazione Libera e contenuta nel dossier *“Italia sotto mazzetta”*<sup>18</sup>, dal 1° gennaio al 1° dicembre 2025, le inchieste per corruzione e concussione (censite da notizie di stampa) nel nostro paese sono state 96, con una media di otto indagini al mese; 49 sono state le Procure coinvolte (distribuite in 15 regioni) e **1028 le persone indagate** (quasi il doppio rispetto allo scorso anno). Le regioni meridionali, secondo tali dati, primeggiano con 48 indagini, seguite dalle regioni del Centro (25) e del Nord (23). In questa panoramica, i reati spaziano dalla corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio al voto di scambio politico-mafioso; dalla turbativa d'asta all'estorsione aggravata dal metodo mafioso. L'analisi restituisce, dunque, l'immagine di un fenomeno ormai sistematico e strutturato, capace di manifestarsi in forme diverse in base al contesto. Un fenomeno organizzato in rete e mediato da figure riconoscibili: dei 1028 indagati tra amministratori, politici, funzionari pubblici, manager, imprenditori e soggetti legati alla criminalità organizzata, ben **53 sono politici** (sindaci, consiglieri regionali, comunale, assessori), pari al 5,5% del totale delle persone sotto inchiesta. In quest'ottica, il sistema nazionale, negli ultimi tredici anni, ha innescato **positivi cambiamenti in chiave anticorruzione** (a partire dalla legge n. 190 del 2012, fino alla trasposizione, con d.lgs. n. 24 del 2023, della Direttiva europea sul Whistleblowing), tuttavia, fra i cittadini, è cresciuta sensibilmente la domanda di “trasparenza” e di rafforzamento dei sistemi di controllo pubblico.

#### LE MISURE ANTI CORRUZIONE

Quale, secondo lei, tra le azioni che ora le elencherò può essere più efficace per prevenire la corruzione e le infiltrazioni mafiose negli appalti, anche in relazione ai finanziamenti del PNRR? Me ne può indicare un'altra?  
(valori % della prima più la seconda risposta)

	ottobre 2025	ottobre 2024 marzo 2023	
assicurare massima trasparenza sui bandi	50	43	47
rafforzare i poteri della Procura nazionale antimafia	42	46	43
rafforzare il controllo dell'ANAC – Autorità Anticorruzione	40	43	51
migliorare le competenze del personale negli enti pubblici	26	23	28
favorire il coinvolgimento dei cittadini nei progetti da realizzare	21	19	22
non sa / non risponde	20	23	8

Fonte: sondaggio Demos-LIBERA – Ottobre 2025 (base: 1001 casi)

19

#### I NUMERI DEL RICICLAGGIO

Riciclaggio e corruzione rappresentano due fenomeni strettamente interconnessi, che sovente coesistono all'interno dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata: la correlazione tra le due fattispecie di reato non è soltanto capace di influenzare nel profondo l'economia e il mercato, ma altresì di minare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni. Analogamente a qualsiasi capitale accumulato illecitamente, i proventi derivanti dalla corruzione (ad esempio attraverso tangenti o appalti truccati) vengono frequentemente sottoposti a complesse operazioni di riciclaggio. Tali procedure hanno lo scopo di occultare la loro origine illecita, permettendone successivamente l'investimento nell'economia legale (tramite, ad esempio, acquisizioni immobiliari o societarie). Per questo motivo, la lotta alla corruzione, negli ultimi decenni, si è concentrata sull'attacco ai capitali di origine illecita: ciò è avvenuto anche grazie al supporto di un sistema di prevenzione che ha costituito un importante complemento all'attività di repressione dei reati. In tale contesto, l'**Unità di Informazione Finanziaria** (UIF), istituita presso la Banca d'Italia col d.lgs. n. 231/2007, è l'autorità incaricata di acquisire i flussi finanziari e le informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, principalmente attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori.

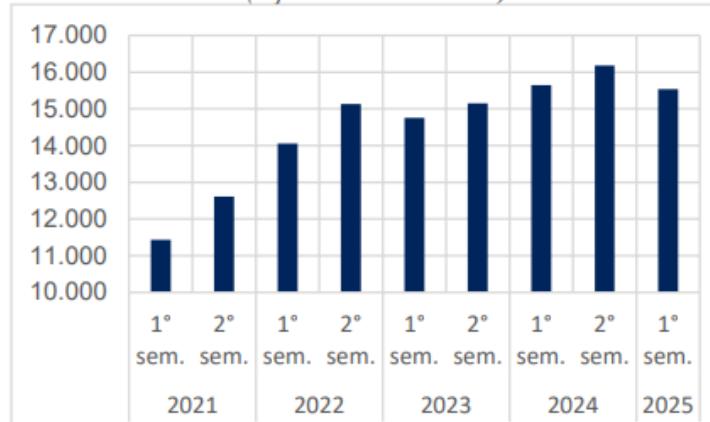
18) [https://www.libera.it/it-schede-2790-corruzione\\_italia\\_sotto\\_mazzetta](https://www.libera.it/it-schede-2790-corruzione_italia_sotto_mazzetta).

19) [https://www.libera.it/it-schede-2700-corruzione\\_in\\_italia\\_dati\\_allarmanti\\_e\\_nuove\\_forme\\_di\\_attivismo](https://www.libera.it/it-schede-2700-corruzione_in_italia_dati_allarmanti_e_nuove_forme_di_attivismo).



## Segnalazioni SARA ricevute

(importi in miliardi di euro)



20

Nel **primo semestre del 2025** l'operatività registrata nelle Segnalazioni Antiriciclaggio Aggregate (SARA) è ammontata a **15.538 miliardi di euro**; il numero di operazioni sottostanti è stato pari a 312 milioni (+2,4%, rispetto al primo semestre del 2024). Il commercio, la ristorazione, l'agricoltura e l'industria alimentare si confermano i principali settori di attività delle persone giuridiche e delle ditte individuali a cui sono riferibili le operazioni in contante, rilevate nelle comunicazioni oggettive (per un valore totale di 115 milioni di euro). Gli accertamenti ispettivi avviati dalla UIF nel primo semestre dell'anno sono stati 11, coinvolgendo diverse categorie di operatori.

### Segnalazioni SARA per tipologia di segnalante (semestre di riferimento; valori assoluti)

TIPOLOGIE DI SEGNALANTI	Numero di segnalanti	Importo totale (miliardi di euro)	Numero totale delle operazioni
Banche, Poste e Cassa Depositi e Prestiti	426	14.829	240.398.006
SIM	123	59	1.498.105
Istituti di moneta elettronica e punti di contatto di IMEL comunitari	22	71	39.963.323
SGR	260	190	7.202.004
Società fiduciarie ex L. 1966/1939	180	8	58.905
Imprese ed enti assicurativi	65	102	2.516.475
Intermediari finanziari ex art. 106 TUB	189	184	3.953.017
Istituti di pagamento e punti di contatto di IP comunitari	59	38	16.553.952
Società fiduciarie ex art.106 TUB	32	57	300.014
SICAF	67	..	352
<b>Totale</b>	<b>1.423</b>	<b>15.538</b>	<b>312.444.153</b>

21

## WHISTLEBLOWING

Nell'ambito delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione, si colloca l'istituto del whistleblowing, recentemente riformato con d.lgs. n. 24/2023: attraverso la segnalazione riservata di informazioni che possono portare all'indagine e all'accertamento di illeciti di varia natura, il whistleblower contribuisce, tanto nel settore pubblico, quanto nel settore privato, all'emersione di presunte violazioni che, altrimenti, rischierebbero di rimanere ignote per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli. Con delibera n. 478 del 26 novembre 2025, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha approvato le nuove Linee guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione (che si aggiungono alle precedenti, adottate con delibera n. 311 del 2023), al fine di fornire indicazioni più approfondite circa le modalità di gestione dei canali interni di segnalazione e di garantire un'applicazione uniforme ed efficace della normativa sul whistleblowing.

Secondo quanto emerso da un recente sondaggio, realizzato da Demos per Associazione Libera<sup>22</sup>, se da un lato aumenta la sfiducia dei cittadini verso forme di tradizionali di protesta verso il fenomeno corruttivo (manifestazioni pubbliche ad esempio), dall'altro cresce la fiducia per forme alternative: per tre quarti degli intervistati, infatti, il whistleblowing costituisce un dovere civico.

Si rinvia al paragrafo sul Contesto interno per quanto concerne l'analisi delle segnalazioni pervenute internamente all'Ateneo.

20. Quaderni dell'antiriciclaggio, Dati sull'antiriciclaggio, I-2025, UIF, p.1.

21. Quaderni dell'antiriciclaggio, cit., p. 28

22. [https://www.libera.it/it-schede-2700-corruzione\\_in\\_italia\\_dati\\_allarmanti\\_e\\_nuove\\_forme\\_di\\_attivismo](https://www.libera.it/it-schede-2700-corruzione_in_italia_dati_allarmanti_e_nuove_forme_di_attivismo).



## Focus sistema universitario: analisi swot Unife

Tabella 15 - Analisi SWOT obiettivo di Valore Pubblico

	ANALISI DI CONTESTO DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2026-2028
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Ampia offerta formativa in linea con le richieste delle imprese e della società	
	Attenzione alle politiche di diritto allo studio e di inclusione	
	Elevata numerosità studentesse e studenti	
	Alto tasso di occupabilità dei laureati e dei diplomati master	
	Elevata digitalizzazione dei servizi agli studenti	
	Presenza di servizi di orientamento, counseling e tutorato	
	Consistente n. di borse di dottorato finanziate dall'esterno	
	Rilascio del Diploma Supplement consolidato	
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Elevata digitalizzazione dei servizi agli specializzandi	
	Formazione docenti su didattica innovativa	VP1.ST1
	Tasso di abbandono	VP1.ST2 - OB.DIP.D1 - OB.DIP.D2
	Scarsa attrattività di studenti stranieri	VP1.ST6
	Competenze e certificazioni linguistiche degli studenti da potenziare	VP1.ST6
	Spazi fisici e piattaforme digitali per la didattica	VP1.ST1 - VP4.ST8
	Elevata richiesta di interventi di diritto allo studio e di servizi personalizzati affiancati a quelli digitali	VP1.ST2
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Limitati finanziamenti esterni per borse di specializzazione	VP1.ST5 - VP4.ST7
	Città a misura di studente	
	Disponibilità di finanziamenti per infrastrutture didattiche	
	Disponibilità di finanziamenti per il dottorato	
	Nuova fattispecie di dottorato nazionale	
	Attrazione e retention dei talenti	
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Possibilità di offrire corsi post laurea di breve durata	
	Crisi socio-economica di contesto nazionale e internazionale	
	Denatalità	
	Elevata concorrenza	
	Scarsità di alloggi a prezzi calmierati per studenti fuori sede	
	Debolezze o lacune nella preparazione iniziale degli studenti	
	Normativa sanitaria in continua e veloce evoluzione	



ANALISI DI CONTESTO RICERCA		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2026-2028
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Progetti Unife vincitori call nazionali e internazionali (PRIN, Horizon, Life, ecc.)	
	Progetti Unife vincitori ERC	
	Presenza di Unife in network tematici internazionali	
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Monitoraggio dei progetti presentati	VP2.ST1 - VP4.ST4 - OB.DIP.R2
	Mobilità di ricercatori e Personale Tecnico	VP2.ST2
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Bandi competitivi nazionali e internazionali	
	Collaborazioni con PMI del territorio	
	PNRR, Programmazione Europea e Regionale 2021/2027	
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Elevata competizione	
	Vincoli reclutamento	
	Vincoli remunerazione talenti	

ANALISI DI CONTESTO TERZA MISSIONE - IMPATTO SOCIALE		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNIO 2026-2028
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Capacità e competenza nelle attività di tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca e nelle attività di creazione di impresa ad elevato contenuto tecnologico	
	Consolidati rapporti con stakeholders territoriali nell'ottica dell'ecosistema dell'innovazione	
	Patrimonio culturale -presenza di collezioni antiche e di pregio	
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Limitata autonomia di gestione di processi di fundraising	VP3.ST1
	Limitata presenza e conoscenza di incentivi di valorizzazione dell'attività conto terzi	VP3.ST1 - OB.DIP.T4
	Limitata digitalizzazione e necessità di incrementare sistemi di monitoraggio ambientali per la tutela delle collezioni SMA e SBA	VP3.ST2
	Difficoltà di interventi tempestivi per provvedere alla manutenzione dei locali delle biblioteche e per l'allestimento di mostre temporanee a Palazzo Turchi di Bagno	
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Limitata apertura dei musei per inagibilità o non accessibilità dei locali ospitanti le collezioni permanenti	VP3.ST2
	Programmazione Europea e Regionale 2021/2027	
	PNRR, Servizio Civile Universale (SMA)	
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Fondi provenienti da enti e istituzioni pubblici e privati per il patrimonio culturale	
	Legislazione pubblica poco favorevole e chiara al sostegno e all'apertura di accordi con start up e spin-off	
	Andamenti macroeconomici	
	Eventi naturali e ridotta idoneità/adeguatezza dei locali e degli elementi espositivi, che possono danneggiare il patrimonio culturale	



ANALISI DI CONTESTO GOVERNANCE INTEGRATA		AZIONI DI MIGLIORAMENTO PROGRAMMATE NEL TRIENNO 2026-2028
<b>S</b> trengths (Punti di forza Unife)	Presenza di un'architettura di programmazione, monitoraggio e rendicontazione integrata tra i livelli programmatici e il bilancio previsionale e finalizzata alla creazione di Valore Pubblico nelle varie missioni istituzionali	
	Ventennale esperienza nella rilevazione della soddisfazione degli utenti dei servizi	
	Presenza di servizi e processi semplificati e digitalizzati	
	Attenzione alle politiche di inclusione	
	Rafforzamento del rapporto tra Unife e le Aziende sanitarie del territorio e con la Regione ER	
<b>W</b> eaknesses (Punti di debolezza Unife)	Strumenti per il benessere organizzativo da migliorare/aggiornare	VP4.ST2
	Razionalizzazione data base e miglioramento integrazione applicativa con fornitori esterni	
	Miglioramento dei flussi documentali digitalizzati ai fini archivistici e di conservazione	
	Necessità di migliorare la comunicazione interna ed esterna anche attraverso le funzionalità del portale	VP4.ST10
<b>O</b> pportunities (Opportunità dal contesto esterno ad Unife)	Presenza di strumenti e di esperienze nazionali e internazionali per il coinvolgimento degli stakeholders	
	Obiettivi comuni e trasversali con il territorio	
	Piani Straordinari per il reclutamento di personale e finanziamenti infrastrutture	
	Presenza di indirizzi metodologici da parte di ANAC	
	Processo di unificazione delle Aziende sanitarie ferraresi	
<b>T</b> hreats (Minacce dal contesto esterno ad Unife)	Turbolenza normativa sulla PA con conseguente necessità di aggiornare i processi e normativa relativa all'IA ancora non completamente definita che crea incertezza nell'implementazione di nuovi servizi	
	Potenziali rischi corruttivi legati ai nuovi finanziamenti	
	Scarsa attrattività del settore pubblico per i giovani talenti	
	Vincoli al reclutamento e all'incentivazione	
	Tempistiche espletamento gare e tempistiche fornitori applicativi informatici	



## Focus sistema universitario: ranking

Esistono molteplici classifiche internazionali nelle quali l'Università di Ferrara è indicizzata.

Tra queste, la suddivisione fondamentale che può essere operata è tra:

a) *ranking* volontari: graduatorie alle quali l'Ateneo partecipa proattivamente, inviando i dati che annualmente l'ente di gestione del *ranking* richiede; b) *ranking* involontari: graduatorie nelle quali l'Ateneo è indicizzato, indipendentemente dalla propria intenzione e collaborazione, in quanto l'ente gestore reperisce autonomamente le informazioni.

I ranking volontari partecipati dall'Ateneo sono:

1 italiano: Classifica delle Università italiane stilata dal Censis;

4 internazionali: (in ordine di rilevanza mediatica) QS, THE, GreenMetric, QS-Sustainability.

I posizionamenti conseguiti dall'Università di Ferrara nell'**anno 2025** sono i seguenti:

**Classifica delle Università italiane stilata dal Censis:** (nata e partecipata da Unife a partire dal 1966) Si basa sulla valutazione di diversi indicatori: borse di studio e contributi, strutture disponibili, servizi erogati, livello di internazionalizzazione, capacità di comunicazione 2.0, occupabilità, didattica. Ferrara concorre nella classifica dei grandi (da 20.000 a 40.000 iscritti) Atenei statali, dove ha ottenuto:

posizione generale 13° su 17 grandi Atenei (con punteggio generale di 81,0 contro 94,3 del primo in classifica), guadagnando una posizione rispetto allo scorso anno. La famiglia di indicatori dove ottiene il miglior punteggio è quella relativa all'occupazione, dove l'Ateneo di Ferrara si posiziona al 3° posto (su 14, con 17 Atenei indicizzati, di cui 3 pari-merito). Il Corso LMCU in Architettura conferma il primo posto su tutte le analoghe magistrali italiane. Altri ottimi posizionamenti, tra le LMCU: Farmacia al 9° posto (su 25, con 32 Atenei indicizzati), Odontoiatria e protesi dentaria al 14° (su 25, con 34 Atenei), Medicina e Chirurgia pure al 14° (su 30, con 37 Atenei). Tra le LT spicca Design del Prodotto Industriale al 5° posto (su 29, con 42 Atenei).

**Ranking QS:** (nato nel 2004, partecipato da Unife dal 2016) Utilizza indicatori quali: rapporto docenti/studenti, dati bibliometrici e citazioni per docente, proporzione docenti e studenti di nazionalità straniera, costo tasse universitarie, occupabilità dei laureati, rete di ricerca internazionale. L'indicatore di maggior rilievo è la reputazione accademica (sondaggi sottoposti dal ranking a nominativi - indicati dai Dipartimenti - di docenti esterni con cui sono stati intrattenuti rapporti di collaborazione), in quanto costituisce il 40% del peso del punteggio finale.

Le graduatorie prevedono posizioni individuali fino alla 500° e range di punteggio - con molte posizioni di pari-merito - dalla 501° alla 1000°, oltre la quale non si è più in graduatoria (ma se si continua l'invio dei dati si viene elencati come "aspiranti" all'inserimento).

L'Ateneo ha ottenuto: nella classifica globale posizione 951-1000 con 1501 Atenei indicizzati; nella classifica italiana (che non ha punteggio proprio, ma si visualizza filtrando per paese gli Atenei, presentati col punteggio della classifica globale) 27° migliore tipologia di punteggio su 30 consecutive da Atenei italiani, con 43 Atenei indicizzati. Non sono ancora disponibili i dati 2025 delle graduatorie: europea, in cui nel 2024 Unife aveva posizione 386 su 685; e per soggetto a livello globale, in cui nel 2024 aveva un punteggio medio di 201-250 su 1559 Atenei indicizzati.

**Ranking THE:** (nato nel 2010, partecipato da Unife dal 2014) Utilizza una serie di indicatori che coprono per intero le aree tematiche delle tre mission delle università. I dati richiesti devono essere inviati non con riferimento ai totali di Ateneo, ma raggruppati in undici aree tematiche (*Arts and Humanities, Business and Economics, Computer Science, Education Studies, Engineering, Law, Life Sciences, Medical and Health, Physical Sciences, Psychology, Social Sciences*), ciò che comporta un corposo lavoro di elaborazione degli stessi. L'Ateneo ha ottenuto: nella classifica globale posizione 501-600 su 2191 Atenei indicizzati; nella classifica italiana posizione 26 su 54.

**Ranking GreenMetric:** (nato nel 2010, partecipato da Unife dal 2014) Valuta la sostenibilità sia ambientale che sociale dei campus universitari, includendo indicatori come governance, impronta ecologica, inclusione e uguaglianza, impatto educativo e disseminazione di conoscenze. Richiede ogni anno oltre un centinaio di dati raggruppati nelle macro-tematiche: *Setting and infrastructure; Energy and climate change; Waste; Water; Transportation; Education and research*. A quella dell'indicazione del dato puro il ranking affianca la richiesta di file di "evidence". Viene attribuito un punteggio per ogni singolo dato richiesto e dei punteggi generali per ogni tipo di classifica elaborata. L'Ateneo ha ottenuto: nella classifica italiana posizione 26 su 33 Atenei indicizzati; nella classifica europea posizione 166 su 360 e in quella globale posizione 666 su 1745.

**Ranking QS-Sustainability:** (nato come classifica autonoma nel 2023, ma già dal 2021 QS raccoglie dati di rilievanza ambientale, inglobando nelle proprie classifiche) Utilizza indicatori raggruppati in due aree: *Environmental Sustainability* (impatto nel costruire un'istituzione sostenibile e nell'impegnarsi in ricerche pertinenti) e *Social Sustainability* (consapevolezza del proprio ruolo nella creazione di un mondo più equo, giusto e sostenibile). L'Ateneo ha ottenuto: nella classifica globale posizione 671 su 2002; in quella italiana (che come QS non rinumerava il posizionamento) 27° migliore tipologia di punteggio su 40 consecutive da Atenei italiani, con 57 Atenei indicizzati; nella classifica europea posizione 272 su 621.



## Focus sistema universitario: PNRR

L'Università di Ferrara ha partecipato e partecipa attivamente a numerose iniziative volte alla richiesta di finanziamenti, alla creazione di partenariati per cogliere le opportunità e le sfide offerte dal PNRR. L'Università di Ferrara sta contribuendo alla realizzazione del progetto che prevede un imponente programma di trasferimento di tecnologie e conoscenza dal mondo dell'Università e della Ricerca a quello produttivo, in tutti gli ambiti della sostenibilità, entro il 2026. Per contribuire alla riconversione dei processi produttivi, alla creazione di buona occupazione, all'ammodernamento del sistema sanitario e dei servizi dedicati alla salute, a nuovi tempi di vita, a una pubblica amministrazione più efficiente e ad azioni più efficaci per la tutela dell'ambiente.

Gli interventi finanziabili riguardano:

- a) ricerca applicata, anche attraverso l'utilizzo delle infrastrutture di ricerca e innovazione presenti nell'area di riferimento cui potranno accedere le imprese o i gruppi di ricerca privati, in maniera stabile e continuativa;
- b) trasferimento tecnologico e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- c) supporto alla nascita e sviluppo di start-up e spin off da ricerca, promuovendo le attività ed i servizi di incubazione e di fondi di venture capital;
- d) formazione condotta in sinergia dalle Università e dalle imprese, con particolare riferimento alle PMI, per ridurre il disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dalle Università;
- e) dottorati industriali.
- f) coinvolgimento della società civile sui temi legati all'innovazione, alla sostenibilità economica e sociale, alle competenze tecniche e alla cultura scientifica.

Unife ha partecipato anche come ente fondatore al Centro Nazionale di HPC, Big Data e Quantum Computing (ICSC) che grazie ai fondi del PNRR creerà la più imponente infrastruttura digitale del Paese, al servizio di ricerca e imprese.

Il finanziamento riguarda i programmi di ricerca finalizzati:

- alla realizzazione e sviluppo di attività di ricerca, anche con il coinvolgimento di soggetti privati;
- alla creazione e/o al rinnovamento/ammodernamento di infrastrutture e laboratori di ricerca
- alla nascita ed alla crescita di iniziative imprenditoriali a più elevato contenuto tecnologico (start-up innovative e spin off da ricerca);
- a favorire il trasferimento tecnologico e a valorizzare i risultati della ricerca.

Inoltre, l'Ateneo sta contribuendo alla realizzazione del progetto nazionale MNESYS, che ha l'obiettivo di sviluppare nuovi approcci per le neuroscienze sperimentalistiche e cliniche in una prospettiva di medicina di precisione, personalizzata e predittiva con un impatto trasformativo sulla cura delle patologie del sistema nervoso e del comportamento. Per raggiungere questo obiettivo MNESYS adotta un approccio multi-disciplinare che fa leva su metodologie sperimentali complementari che coprono la fenomenologia del sistema nervoso dal molecolare all'organismo in toto, dalle valutazioni cliniche agli approcci farmacologici innovativi e alle tecniche computazionali basate sulla creazione di modelli virtuali dell'individuo i cosiddetti "gemelli digitali" (*digital twins*).

Numerosi sono i Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) finanziati con fondi PNRR con partecipazione Unife. I progetti finanziati dal PNRR Missione 4: Istruzione e ricerca Componente 2 –

Dalla RICERCA all'IMPRESA prevedono che l'Ateneo utilizzi una quota del finanziamento per attivare i cosiddetti bandi a cascata. Con i bandi a cascata una quota dell'agevolazione ricevuta è destinata a finanziare direttamente progetti di ricerca rivolti a Enti terzi, pubblici e privati, con l'obiettivo di promuovere nuove e ulteriori opportunità di finanziamento nell'interesse della ricerca italiana e nel perimetro del PNRR.

L'Università di Ferrara, nell'ambito Ecosistema dell'Innovazione Ecosister e del Partenariato Esteso Mnesys, ha emanato a novembre 2023 i propri "bandi a cascata", mediante i quali ha attribuito parte delle risorse dei progetti a soggetti esterni al partenariato (enti pubblici, privati, imprese) per il finanziamento di attività di ricerca e sviluppo, funzionali alla piena realizzazione dei progetti PNRR dell'Ateneo. Allo stesso tempo l'Università di Ferrara sé è aggiudicata numerosi finanziamenti provenienti dai bandi a cascata pubblicati da altri Atenei ed Enti di Ricerca nell'ambito di diversi progetti PNRR. Nell'ambito dell'Avviso del Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito del PNRR, Missione 4, Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido all'università", Investimento 3.4 "Didattica e competenze universitarie avanzate", Sotto-investimento T4 "Iniziative Transnazionali in materia di istruzione" l'Ateneo sta contribuendo alla realizzazione del progetto dal titolo "Academic Collaboration through Higher International Education for a Viable and Equitable Africa with Italy / ACHIEVE-IT" all'interno di un partenariato guidato dall'Università degli Studi di Parma.

L'Università di Ferrara aderisce al progetto EDUNEXT - Next Education Italia, finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito delle azioni del PNRR. Il progetto coinvolge 35 università e 5 istituzioni AFAM (Alta Formazione Artistica e Musicale), guidate dall'Università di Modena e Reggio Emilia, per un totale di oltre 700.000 studenti e più di 25.000 docenti e ricercatori. Obiettivo di EDUNEXT è trasformare l'educazione digitale in Italia attraverso nuovi corsi di laurea, master e una biblioteca digitale condivisa, con un modello inclusivo, flessibile e all'avanguardia, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze attuali e future del mercato del lavoro e della società. Un'impresa ambiziosa che vuole essere punto di riferimento per la trasformazione digitale della formazione,



aumentando la qualità e l'accessibilità dell'offerta formativa e sostenendo una cultura della formazione digitale tra i cittadini, facilitando in questo modo l'inclusione e riducendo le disuguaglianze nell'accesso all'educazione. Il Ministero della Salute, in attuazione degli interventi individuati nell'ambito della Missione 6, componente 2 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), al fine di potenziare il sistema della ricerca biomedica in Italia, ha finanziato, per 262 milioni di euro, tre categorie di progetti:

- Proof of Concept (PoC): progetti volti a ridurre il gap fra i risultati della ricerca scientifica e l'applicazione di essi per scopi industriali;
- sulle malattie rare: a sostegno e potenziamento delle infrastrutture necessarie a sostenere la ricerca in questo campo;
- su malattie croniche non trasmissibili (MCnT): ad alto impatto sui sistemi sanitari e socio-assistenziali, per favorire lo sviluppo di soluzioni trasversali che possano avere impatto su molteplici patologie in termini di ricerca e assistenza.

All'interno di questo bando, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara ha ottenuto cospicui finanziamenti. Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) e l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) muovendosi nello spazio dalla seconda Componente "Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo" della Missione 1, hanno promosso il percorso di innalzamento del livello di maturità tecnologica (TRL) delle invenzioni brevettate, collaborando ai fini del Bando per la realizzazione di progetti di Proof of Concept (PoC) delle Università italiane e degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) italiani e degli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS). L'Università degli studi di Ferrara si è inserito nel panorama di questa componente con il programma di valorizzazione denominato Proof Of Concept Empowering and Speeding-up Technology Evolution (POC ESTE). Il programma, promosso dall'Università di Modena e Reggio Emilia e dall'Ateneo, ha l'obiettivo di innalzare il livello di maturità tecnologica dei brevetti (TRL), in modo da accorciare il divario tra il mondo della ricerca ed il mondo delle industrie.

*Tabella 16 - Unife in cifre (fonte: Ufficio Statistica)*

ATENEO IN CIFRE		
STRUTTURE	Dipartimenti	13
	Facoltà	1
	Centri di Ricerca	38
	Laboratori Tecnopolo	5
	Istituto di Studi Superiori	1
PERSONALE	Professori (compresi i tempi determinati)	556
	Ricercatori (compresi i tempi determinati)	193
	Personale Tecnico-Amministrativo (compresi tempi determinati, CEL e altre tipologie contrattuali)	623
	Dottorandi	609
	Assegnisti	211
	Tecnici (esclusi i tecnici in aspettativa)	96
STUDENTESSE E STUDENTI <sup>23</sup>	Iscritti	26758
	di cui Regolari	20209
	di cui Studenti internazionali	1532

23. Fonte: estrazione dal Data Warehouse effettuata in data 9 Gennaio 2025.



DIDATTICA	Corso di Laurea e LM	72
	Programmi di studio o doppio titolo	16
	Dottorati di Ricerca (sede Unife)	14
	Master I e II livello (proposti a.a. 2025/26)	16
	Corsi di perfezionamento (proposti a.a. 2025/26)	8
	Corsi di formazione (proposti a.a. 2025/26)	5
	Scuole di specializzazione sanitarie	38
	Scuole di specializzazione area beni culturali	1
RICERCA	Progetti internazionali ed Europei (finanziati dal 2024 a oggi)	121
	Progetti di Ateneo	1973
	Progetti Nazionali (PRIN)	197
	FESR/PSR	43
	Progetti PNRR nazionali a cui partecipa l'Ateneo	3
	Bandi a cascata	19
	Pubblicazioni (prodotti a catalogo)	106300
	Famiglie brevettuali in vita	31
UNIFE DIGITALE	Spin Off accreditati	9
	Punti di accesso alla rete Wifi Unife	476
	Picco utenti giornalieri alla rete	5500
	Progetti di semplificazione e digitalizzazione	71
	Piattaforma di Help online per studenti	1





## Stato del contenzioso

Per quanto attiene lo stato del contenzioso, di seguito è riportato il dettaglio delle cause sorte nell'anno 2025:

*Tabella 17 - - Quadro relativo al contenzioso – Fonte dati: Ripartizione Legale*

Tipologia di contenzioso	Numero cause sorte nel 2024	Numero cause sorte nel 2025	Note
ricorso accesso atti	0	1	
edilizia	0	0	
recupero credito (contenzioso attivo)	0	0	
specializzandi	2	3	Ricorsi dovuti alla richiesta adeguamento e rideterminazioni delle borse di studio ricevute nel corso degli anni di specialità. Sono ricorsi in cui Unife non è citata in giudizio ma ne è a conoscenza solo in quanto è pervenuta richiesta di dati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. Di questi ricorsi non è possibile controllare se sono aperti o chiusi.
studenti	113	3	Si tratta di ricorsi avverso i numeri chiusi sui corsi di laurea. È da sottolineare come nella maggior parte di tali ricorsi nessuno dei ricorrenti abbia svolto la prova presso l'Università di Ferrara, che risulta coinvolta solo in quanto soggetto citato in giudizio al pari di tutte le Università italiane.
docenti/ricercatori	7	6	Si tratta di contenzioso di vario genere, a volte complesso, che va da contestazioni retributive e ricostruzioni di carriera all'annullamento di procedure di concorso.
fallimenti	0	0	
penale	2	1	Esposti/segnalazioni in Procura della Repubblica.
PTA	0	0	
risarcimento danni	0	0	
multe	0	0	
sinistri	0	0	
concorsi post laurea	0	0	
tributi	0	0	
N. TOTALE PRATICHE IN CORSO	123	14	

Dalla Tabella si nota come nell'anno di riferimento il numero dei ricorsi relativi all'accesso ai corsi di laurea a numero chiuso sia significativamente diminuito rispetto all'anno precedente. Ciò è dovuto dal fatto che con il Decreto Ministeriale n. 418 del 30-05-2025 è stato disposto che per l'a.a. 25/26 l'accesso ai corsi di laurea in Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e protesi dentaria e Medicina veterinaria non sia più a numero chiuso. È stato invece previsto che gli studenti si iscrivano a un semestre "aperto" o "filtro", ovvero un periodo di formazione iniziale, della durata di circa tre mesi, a cui gli stessi vengono ammessi senza alcun test d'ingresso. Al termine del "semestre aperto" viene effettuata la selezione definitiva degli studenti, i quali devono sostenere tre esami nelle materie fondamentali che vengono svolti contemporaneamente in tutte le università in cui è erogato il semestre aperto e sono uguali su tutto il territorio nazionale. Le prove d'esame si sono svolte alla fine dell'anno 2025 e quindi si prevede che gli eventuali ricorsi avverso la graduatoria nazionale di merito verranno proposti all'inizio del 2026.

Si precisa che, in ogni caso, l'Università di Ferrara, risulterà coinvolta solamente perché in tale tipologia di ricorsi vengono citate in giudizio tutte le Università italiane in cui si sono tenute le prove per l'accesso al corso di laurea. Si specifica infatti che la procedura concorsuale è gestita interamente dal Ministero dell'Università con il supporto del Consorzio CINECA, mentre le Università hanno solamente curato la parte organizzativa di svolgimento delle prove e non sono pertanto direttamente coinvolte nelle contestazioni dei ricorrenti.



Per quanto riguarda i ricorsi proposti dagli specializzandi, nei confronti non solo di questo Ateneo ma di tutte le Università italiane, gli stessi hanno ad oggetto la richiesta di pagamento o di rideterminazione delle borse di studio legate allo svolgimento delle scuole di specializzazione, a causa delle modifiche normative intervenute nel tempo, a livello nazionale e comunitario. L'oggetto della controversia riguarda la configurazione del rapporto instaurato con gli specializzandi medesimi e l'eventuale compenso ad essi spettante. Per tale motivo tutti gli specializzandi d'Italia che hanno frequentato le scuole di specializzazione in tutto o in parte in un periodo antecedente all'Anno Accademico 2006/2007, quando è entrato in vigore il contratto di formazione specialistica per i medici specializzandi, hanno agito per le vie legali al fine di vedersi riconosciuto il diritto vantato.

Nelle altre categorie di contenzioso si è mantenuta una bassa incidenza numerica come conseguenza anche dell'efficace attività di gestione amministrativa e di prevenzione in fase di pre-contenzioso svolta dagli uffici competenti e dal fondamentale supporto dell'Area Legale.





## Procedimenti disciplinari

Si riportano, nella tabella che segue, i dati relativi ai procedimenti disciplinari avviati nell'ultimo quinquennio (2021-25) nei confronti del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo i quali evidenziano come l'Ateneo di Ferrara possa vantare, ad oggi, numeri piuttosto contenuti.

*Tabella 18 - Quadro relativo ai procedimenti disciplinari – Fonte dati: (\*) Ripartizione Legale (\*\*) Ufficio Personale Tecnico Amministrativo e Relazioni Sindacali*

N. procedimenti disciplinari avviati	2021	2022	2023	2024	2025
Nei confronti del personale docente-ricercatore (*) (art. 10 Legge 240/2010)	3	4 di cui: - 1 archiviato - 3 conclusi con sanzione	1 - archiviato	3 tutti conclusi con sanzione	0
Nei confronti del personale tecnico-amministrativo (**) (art. 55 bis D.lgs. 165/2001)	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

## Whistleblowing

Nell'anno 2025 sono pervenute n. 5 segnalazioni di cui:

- n. 2 non rientranti nel novero delle fattispecie tipizzate dalla normativa di settore e, pertanto, rinviate ai competenti settori/uffici;
- n. 3 che hanno determinato l'avvio di istruttoria interna i cui esiti sono stati inoltrati, tramite l'apposita piattaforma, ai segnalanti.

## Mappatura dei processi

Nel corso del 2020 l'Ateneo ha avviato, accelerando in questo modo una serie di attività già in corso, un ambizioso progetto di mappatura dei processi organizzativi presenti al suo interno, con lo scopo di arrivare ad una lista dettagliata di tutti i processi attualmente attivi sia per quello che riguarda l'amministrazione centrale che per le strutture periferiche.

Il progetto, intrapreso per molteplici finalità tra cui la mappatura del rischio e la protezione dei dati personali è stato diviso in 2 fasi in base al livello di dettaglio di mappatura che ci si è prefissati di raggiungere, indicandole come "Macro" e "Micro".

Nella mappatura indicata come "Macro" ci si è prefissi di raccogliere, per ogni processo, una serie di informazioni ritenute essenziali per caratterizzare il processo stesso, tra cui:

- descrizione e scopo;
- responsabilità complessiva del processo;
- attori coinvolti (distinti tra interni ed esterni);
- applicativi utilizzati;
- documenti prodotti;
- eventuali riflessi su: performance, trattamento di dati personali, possibilità di svolgimento in smart working, classificazione del rischio corruttivo, possibilità di digitalizzazione

Nella mappatura indicata "Micro", oltre alle stesse informazioni necessarie alla mappatura "Macro", si è deciso di raccogliere anche informazioni riguardanti la lista dettagliata delle attività svolte in ogni processo e gli output prodotti con particolare attenzione a quelli di tipo documentale.

Nella prima fase si è ritenuto di dare priorità all'attività di mappatura di livello "Macro" e, al fine di agevolare la raccolta delle informazioni necessarie, la mappatura dei processi è stata assegnata come obiettivo individuale per tutti i responsabili di ufficio e per tutti i segretari e manager dei dipartimenti dell'Università.

Il lavoro di mappatura è proseguito negli anni successivi ed è stato reso disponibile, all'interno della intranet di Ateneo, un applicativo per condividere in tempo reale le informazioni raccolte.

La mappatura di livello "Micro" è ancora in corso e procede in parallelo ai progetti di semplificazione e digitalizzazione.



La mappatura dei processi ottenuta con le modalità sopra esposte è allegata al presente Piano (ALLEGATO mappatura processi Unife).

Nel corso del 2025 l'Università ha intrapreso un progetto di affiancamento alla transizione digitale dell'Ateneo, affidandosi a consulenti esterni.

All'interno di questo progetto è stato effettuato un assessment organizzativo e digitale, finalizzato al corretto dimensionamento delle strutture organizzative.

Operativamente questa fase si è svolta tramite interviste a ciascuna Ripartizione seguendo un approccio di tipo bottom-up, ed ha portato ad un aggiornamento della mappatura dei processi nella quale, per ogni processo, sono state raccolte anche metriche di performance.

Il progetto è ancora in corso e la consegna dei risultati definitivi è prevista per la fine del primo quadrimestre 2026, e porterà ad una revisione dell'attuale mappatura dei processi.





## IL VALORE PUBBLICO GENERALE DELL'UNIVERSITÀ DI FERRARA

**Per Valore Pubblico generale Unife s'intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione) e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione) dall'Università di Ferrara nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento (ad es. studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori, società, Personale Tecnico-Amministrativo, altri stakeholders esterni e interni).**

Per pianificare e monitorare concretamente il Valore Pubblico si è deciso di declinare lo stesso in 4 obiettivi specifici di Valore Pubblico che verranno illustrati nella Parte Funzionale della presente SottoSezione.

### PARTE FUNZIONALE

I 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, misurati **secondo il metodo di calcolo del Valore Pubblico in senso stretto**, sono sintetizzati nella seguente tabella ed esplicitati analiticamente nei seguenti allegati:

- ALLEGATO Sottosezione 2.1a VALORE PUBBLICO – PARTE FUNZIONALE che evidenzia gli obiettivi di Valore Pubblico, le strategie per realizzarli, i soggetti politici e amministrativi responsabili e gli stakeholders;

*Tabella 19 - Obiettivi di Valore Pubblico Unife - referenti politici e amministrativi*

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
1. <b>DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI</b>	1.1. DIDATTICA	Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Delegato alle lauree professionalizzanti Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegato attività inerenti all'orientamento in uscita	Responsabile ripartizione management didattico e tutorato Responsabile ripartizione didattica della facoltà Responsabile ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile ripartizione Internazionalizzazione
	1.2. SERVIZI AGLI STUDENTI	Delegato attività inerenti all'orientamento in entrata Prorettore alla didattica e al diritto allo studio Prorettore ai rapporti con gli studenti Delegata alle attività inerenti alla consulenza psicologica e al counseling Delegata al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegato alla mobilità internazionale in entrata e in uscita	Responsabile ripartizione segreterie e servizi agli studenti Responsabile ripartizione management didattico e tutorato Responsabile ripartizione didattica della facoltà Responsabile ripartizione tecnologie per la didattica Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione Responsabile ripartizione Internazionalizzazione
	1.3. MASTER	Prorettore all'alta formazione – Unife Master School	Responsabile ripartizione tirocini, placement e alta formazione
	1.4. DOTTORATO	Direttore IUSS	Responsabile ufficio IUSS
	1.5. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Delegato alle scuole di specializzazione di area sanitaria Delegata ai rapporti con gli enti per la formazione medica universitaria	Responsabile ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	1.6. <b>INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA</b>	Prorettrice all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegato al potenziamento della didattica in lingua straniera Delegata per le attività inerenti alla EUROPEAN University Alliance COLOURS	Responsabile ripartizione internazionalizzazione



MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	PRORETTORI / DELEGATI	REFERENTI AMMINISTRATIVI
2. RICERCA	2.1 RICERCA	Prorettice alla ricerca Delegati alle attività da svolgere nell'ambito della prossima VQR Delegato PNRR	Responsabile ripartizione ricerca
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Prorettice alla ricerca Prorettice alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca Delegata per le attività inerenti alla EUROPEAN University Alliance COLOURS	Responsabile ripartizione ricerca
3. TERZA MISSIONE/ IMPATTO SOCIALE	3.1 TERZA MISSIONE	Prorettore alla terza missione Delegato alla terza missione per la valorizzazione dei beni culturali e al public engagement Delegata attività inerenti all'orientamento in entrata e in uscita Delegata per le attività inerenti alla EUROPEAN University Alliance COLOURS	Responsabile ripartizione Terza Missione e rapporti con il territorio Responsabile ripartizione servizi agli studenti (per PCTO)
	3.2 PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	Delegata alla Terza missione per il sistema museale di Ateneo Prorettice alle biblioteche	Responsabile ripartizione sistema museale Responsabile ripartizione biblioteche
4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.1 GOVERNANCE	Prorettore vicario Prorettore alla programmazione, bilancio e creazione di Valore Pubblico	Responsabile ripartizione performance e organizzazione
	4.2 PERSONALE	Prorettore vicario Direttore generale Delegato alla mobilità interuniversitaria docenti	Dirigente area personale, performance e semplificazione
	4.3 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	Responsabile ripartizione compliance
	4.4 ASSICURAZIONE QUALITÀ	Coordinatore del Presidio della qualità	Responsabile ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento
	4.5 SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Prorettore alla trasformazione digitale Delegato all'implementazione e al potenziamento dell'utilizzo dell'intelligenza Artificiale	Responsabile ripartizione digitalizzazione processi Responsabile Ripartizione tecnologie per la didattica
	4.6 DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	Prorettice alla diversità, equità e inclusione Delegata alla gestione delle relazioni con l'amministrazione penitenziaria	Responsabile ripartizione qualità, valutazione e servizi di coordinamento Referente di Ateneo per il Polo Universitario Penitenziario
	4.7 SANITÀ	Prorettore alla Sanità Delegato alla gestione dei rapporti con le istituzioni politiche, scientifiche e didattiche della RSM e dei rapporti istituzionali con gli IRCCS	Responsabile ripartizione rapporti con servizio sanitario nazionale
	4.8 EDILIZIA E SICUREZZA	Prorettore al patrimonio architettonico Delegati ai lavori pubblici Delegato alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro	Dirigente area tecnica
	4.9 SOSTENIBILITÀ	Delegato alla sostenibilità	Dirigente area tecnica
	4.10 COMUNICAZIONE	Prorettore vicario Prorettore ai rapporti con gli studenti	Responsabile ripartizione marketing e comunicazione



## COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 22 dicembre 2025, ha approvato il bilancio di previsione per il triennio 2026-2028, stanziando nel budget economico e nel budget degli investimenti le risorse necessarie per la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico 2026-2028.

Le risorse approvate ammontano complessivamente a:

- anno 2026 (autorizzatorio): 3,85 milioni di euro
- anno 2027: 3,76 milioni di euro
- anno 2028: 3,68 milioni euro

e sono stanziate sui progetti contabili codificati per ogni obiettivo.

Il budget assegnato per la realizzazione di ciascun obiettivo e l'individuazione della tipologia di spese da sostenersi, sono stati definiti dai Prorettori coadiuvati dai Delegati, con il supporto dei referenti amministrativi e degli uffici della ripartizione ragioneria.

Nel corso della gestione, il Prorettore responsabile dell'obiettivo strategico dispone dell'utilizzo delle risorse assegnate per la realizzazione delle attività previste, con il supporto degli uffici competenti.

L'imputazione delle spese a carico dei progetti contabili consente un costante monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività.

Nella **tavola di coerenza economico-finanziaria**, riportata nelle pagine seguenti, sono elencati gli obiettivi di Valore Pubblico e le relative strategie attuative (inseriti nel Piano Strategico 2026-2028) finanziati, con il codice identificativo del progetto contabile e l'importo delle risorse assegnate ad ogni obiettivo.

Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
1 DIDATTICA e SERVIZI AGLI STUDENTI	1.1 - DIDATTICA	2025_PSTR_1.1_02	MISSIONI – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	6.000	7.000	7.000
			CONVEgni – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	9.000	10.000	10.000
			SERVIZI – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	18.000	20.000	20.000
			MATERIALE – costi per percorso jobsprint e iniziative placement e anni successivi percorsi di inserimento lavorativo	7.000	8.000	8.000
	1.2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	2025_PSTR_1.2_01	Progetto alumni organizzazione eventi a favore di studenti e laureati	1.500	1.000	1.000
			Progetto alumni indagine sul servizio a favore di studenti e laureati	7.000	4.000	4.000
	1.3 – MASTER	2024_PSTR_1.3_01	SERVIZI - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS). Affidamento del servizio di progettazione, pianificazione e realizzazione del piano di comunicazione integrata per il consolidamento del marchio UMS.	80.000	80.000	80.000
			CONVEgni - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS)	5.000	0	0
		2025_PSTR_1.3_01	MATERIALI - Azioni promozionali e comunicazione, realizzazione e organizzazione di corsi e iniziative di Unife Master School (UMS)	16.000	0	0
			SERVIZI - Supporto operativo (tutorato) corsi Unife Master School (UMS)	56.000	0	0
	1.4 - DOTTORATO	2025_PSTR_1.4_01	Incarichi a società o professionisti per orientamento in uscita e in entrata per dottorandi (Contrattualizzazione agenzia specializzata per marketing e reclutamento su mercati internazionali pre-identificati)	9.000	9.000	9.000
		2025_RP_PSTR_1.4_02	CICLO 41° n. 2 borse finanziate ambiti e progetti specifici di natura strategica	56.500	47.000	39.000
			CICLO 41° n. 4 borse al 50% + 1 borsa al 100% destinate ad adesione dottorati di interesse nazionale	114.500	74.000	51.000
			CICLO 41° 3 borse cofinanziate 50% per attivazione linee dottorali in collaborazione con le imprese	35.500	35.000	29.000
		2026_PSTR_1.4_01	Advisory board	20.000	5.000	0



			Mobilità in ingresso per studiosi e dottorandi esteri	24.000	24.000	24.000
2026_RP_PSTR_1.4_02			3 borse preferibilmente cofinanziate 50% destinate ad ambiti e progetti specifici di natura strategica borse ciclo 42 (a.a. 26/27 -27/28-28/29 - 2026 2 mesi 2027 e 2028 12 mesi 2029 10 mesi)	25.000	60.000	60.000
			3 borse finanziate 100% destinate ad adesione dottorati di interesse nazionale ciclo 42	80.000	80.000	80.000
			4 borse cofinanziate 50% per attivazione linee dottorali in collaborazione con le imprese ciclo 42 (a.a. 26/27 -27/28-28/29 - 2026 2 mesi 2027 e 2028 12 mesi 2029 10 mesi)	10.000	60.000	60.000
1.6 - INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	2025_PSTR_1.6_01		Mobilità titoli congiunti multipli	150.000	150.000	150.000
			Reclutamento studenti internazionali (PTA attraverso iniziative e manifestazioni organizzati da enti privati e pubblici esteri) e scouting alleanze internazionali (docenti)	50.000	50.000	50.000
			ALLOGGIO - Visiting professor per studenti internazionali reclutati nell'ambito di specifici accordi con atenei internazionali	50.000	50.000	50.000
			COMPENSO - Visiting professor per studenti internazionali reclutati nell'ambito di specifici accordi con atenei internazionali	65.000	65.000	65.000
			COPERTURA SANITARIA - Visiting professor per studenti internazionali reclutati nell'ambito di specifici accordi con atenei internazionali	10.000	10.000	10.000
			<b>TOTALE</b>	<b>905.000</b>	<b>849.000</b>	<b>807.000</b>

Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
2 RICERCA	2.1 - RICERCA	2025_PSTR_2.1_01	Fondo incentivazione - Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per l'incentivazione della partecipazione a bandi competitivi europei	20.000	20.000	20.000
		2026_PSTR_2.1_01	Finanziamento alle attività di ricerca, rafforzare il sistema di incentivazione alla ricerca (Fondi Ateneo, fondi straordinari strumentazioni, Fondi Dipartimentali)	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	2.2 - INTERNAZ. RICERCA	2025_PSTR_2.2	MISSIONI - Fondi per facilitare la visibilità delle competenze di ricerca dell'Ateneo in contesti internazionali funzionali alla partecipazione a bandi competitivi comunitari	18.000	20.000	20.000
			PROGETTI - Fondi per incentivare proposte nell'ambito di bandi competitivi comunitari e per valorizzare proposte presentate nell'ambito di bandi competitivi comunitari, valutate positivamente ma non finanziate.	40.000	50.000	50.000
			<b>TOTALE</b>	<b>2.078.000</b>	<b>2.090.000</b>	<b>2.090.000</b>

Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
3 TERMZA MISSIONE – IMPATTO SOCIALE	3.1 - TERZA MISSIONE	2025_PSTR_3.1_01	Promuovere e valorizzare in un'ottica di Public Engagement le attività di Dipartimenti, Centri e Laboratori di Ateneo	105.000	200.000	200.000
		2025_PSTR_3.1_03	Servizi di crowdfunding	25.000	25.000	25.000
		2025_PSTR_3.1_04	Bando start-up 2026/2027 creazione di innovation hub, formazione imprenditorialità	25.000	25.000	25.000
		2026_PSTR_3.1_01	Conferenza annuale APENET	50.000	0	0
		2026_PSTR_3.1_02	Convegni e seminari per la sensibilizzazione e la tutela IP e valorizzazione della conoscenza e imprenditorialità nell'ambito dell'ecosistema territoriale	10.000	10.000	10.000
	3.2 - PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	2023_RP_PSTR_13.2	PST 24/26 Ob. 3.2 (ex 13.2) - Restauro/Digitalizzazione collezioni librarie antiche	35.000	35.000	35.000
		2024_PSTR_3.2_01	Etichette RFID per postazioni auto prestito	2.500	2.500	0
			PST 25/27 Ob. 3.2 - Postazioni auto prestito per biblioteca Matematica (nel 2025 - 2 accessi) e biblioteca Economia (nel 2026 - 1 accesso)	30.000	0	0



		2025_PSTR_3.2_01	acquisto soluzione DSpace-GLAM e servizi necessari al completamento del progetto della Digital Library di Ateneo finalizzato allo storage delle digitalizzazioni del patrimonio culturale Unife di SBA e SMA	80.000	0	0
		2026_PSTR_3.2_SBA	Completare la catalogazione dei fondi Battisti e Farina per renderli accessibili agli studiosi (10.000) Prosieguo della esternalizzazione del servizio di catalogazione della collezione di microsolchi della Biblioteca di Lettere e Filosofia per renderli accessibili agli studiosi (20.000)"	30.000	0	0
			Incrementare le risorse bibliografiche disponibili, comprese quelle digitali, aumentando la dotazione ordinaria di funzionamento dello SBA per assicurare la copertura dell'incremento dei costi e le risorse necessarie per nuove proposte d'acquisto (comprensivo dell'aumento richiesto dalla Prorettrice alle biblioteche per corrispondere alle richieste di sussidi didattici dei SSD)	50.000	200.000	200.000
			Creare collaborazioni con i CdS per assicurare la partecipazione delle studentesse e degli studenti ai progetti di valorizzazione storico-scientifica del patrimonio culturale, incluse le sedi storiche delle biblioteche, anche in ottica di public engagement	4.500	0	0
	2026_PSTR_3.2_SMA	PST 26/28 Ob 3.2 - Restauro beni museali inventariati	15.000	15.000	15.000	
		PST 26/28 Ob 3.2 - Restauro beni museali NON inventariati	20.000	10.000	10.000	
		PST 26/28 Ob 3.2 - Digitalizzazione collezioni museali	20.000	10.000	10.000	
		Rinnovo supporti, teche e vetrine espositive della sala esposizioni (gran parte dell'esistente è obsoleto)	20.000	10.000	10.000	
		TOTALE		522.000	542.500	540.000

Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo strategico	Codice Progetto	Oggetto	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
4. GOVERNANCE INTEGRATA	4.4 - ASSICURAZIONE QUALITÀ	2025_PSTR_4.4	Formazione e convegni rivolti ai soggetti dell'AQ, anche formazione docimologica	15.000	30.000	30.000
	4.5 - SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	2024_PSTR_4.5_01	Aggiornamento tecnologico del portale di Ateneo – servizi	20.000	10.000	0
			Aggiornamento tecnologico del portale di Ateneo – licenze	10.000	10.000	0
		2025_PSTR_4.5_02	Completare la digitalizzazione dei documenti amministrativi e migliorare la gestione e la conservazione dei documenti digitali	54.000	20.000	20.000
		2026_PSTR_4.5_03	Convenzione Intercent-ER "Servizi di telefonia su reti fisse mobili e manutenzione apparati 4" (Lotti 1 e 2); canoni per noleggio dispositivi, più i servizi e i consumi (traffico telefonico)	35.000	35.000	35.000
	4.6 – DISABILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E BENESSERE	2025_PSTR_4.6_01	Ridurre i problemi di fruibilità della didattica digitale e dei servizi online di Ateneo per gli studenti con disabilità/DSA/BES (ad es. condizioni di svantaggio socio-economico, linguistico e culturale particolarmente gravi)	60.000	90.000	90.000
			CONVEGANI E SEMINARI dedicati alle politiche di inclusione (rafforzamento dei rapporti con i tavoli tematici del territorio e con la rete nazionale CUG, organizzazione di percorsi STEM per le scuole, obiettivi PAP e GEP/PIAO)	30.000	40.000	40.000
		2025_PSTR_4.6_02	8 borsa di tutorato didattico per gli studenti in stato di detenzione da 100 ore	14.000	21.000	21.000
			Acquisizione di libri di testo per la preparazione degli esami e altri materiali di studio da concedere in comodato d'uso gratuito alla Casa circondariale di Ferrara	3.000	5.000	5.000
			Servizio di stampa delle dispense o servizio di copisteria, servizio di trasporto o spedizione del materiale didattico utile per le attività didattiche degli studenti del carcere	1.000	1.000	1.000



			Attivazione tirocinio extracurriculare per affiancamento gestione PUP	4.000	4.000	4.000
			Irap su tirocinio extracurriculare per affiancamento gestione PUP	500	500	500
4.10 - COMUNICAZIONE	2024_PSTR_4.10_01		Verifica ed eventuale integrazione/revisione delle funzionalità dell'ecosistema del portale Unife prevedendo anche la versione in inglese delle pagine/siti web laddove opportuno	15.000	10.000	0
	2024_PSTR_4.10_02		SEGNALETICA STRUTTURE UNIFE - Consolidamento dell'utilizzo dell'identità visiva di Unife, all'interno e all'esterno, per comunicare in modo coerente, efficace e riconoscibile. Adeguamento della segnaletica identificativa all'interno delle strutture universitarie e nella città	25.000	0	0
	2025_PSTR_4.10_03		Eventi di Ateneo - on boarding kit per progetto comunicazione studenti Gadget per evento on boarding kit, progetto comunicazione studenti	20.000 40.000	0 0	0 0
			<b>TOTALE</b>	<b>346.500</b>	<b>276.500</b>	<b>246.500</b>

## 2.2

### SottoSezione Performance





Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande “come creare il VP?” e “come proteggere il VP?”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione.

Con specifico riferimento alle performance, per creare VP occorre che le unità organizzative perseguano le performance organizzative erogando servizi in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il conseguimento delle performance dovrebbe, però, essere funzionale ad un miglioramento del benessere dei cittadini per evitare di inseguire in modo autoreferenziale e scomposto le molteplici performance. Risulta necessario finalizzare le attività delle unità organizzative in funzione dell’incremento della qualità di vita della collettività rispetto alla situazione di partenza. Le performance organizzative possono essere misurate tramite indicatori di efficienza e di efficacia. La dimensione dell’efficacia, o del risultato, esprime l’adeguatezza dell’output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti e può essere misurata sia in termini quantitativi che qualitativi. I dati utili alla determinazione dell’efficacia si possono ricavare dal controllo di gestione, dal controllo strategico, dal sistema di gestione della qualità e di rilevazione della customer satisfaction. L’efficacia può essere misurata come quantità o come qualità, erogata o fruita. La dimensione dell’efficienza misura lo sforzo realizzativo. I relativi indicatori esprimono la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando le risorse impiegate. Le informazioni sull’efficienza si ottengono, ad esempio, dal controllo di gestione. L’efficienza può essere misurata in termini finanziari, economici, produttivi, temporali.

Figura 15 - La leva del Performance Management per creare il Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)

## COME SI CREA IL VALORE PUBBLICO? LA LEVA DEL PERSONAL MANAGEMENT

### Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico dell’Università di Ferrara si crea facendo leva sul miglioramento delle performance dell’Amministrazione centrale e dei Dipartimenti, oltreché del personale





La SottoSezione Performance è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere obiettivi operativi specifici (e relative performance organizzative) direttamente funzionali a favorire la realizzazione dei 4 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

## PARTE GENERALE

Il sistema della performance introdotto con il D.lgs 150/2009 e successivamente modificato dal D.lgs 74/2017 costituisce l'insieme dei soggetti, processi e strumenti grazie ai quali le pubbliche amministrazioni, ivi compresa l'Università degli Studi di Ferrara, programmano, misurano, valutano e rendicontano le proprie performance organizzative e individuali.

Su questa base, la performance individuale rappresenta il contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione; la performance organizzativa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione, consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione (stato delle risorse e salute dell'amministrazione), utilizza le stesse in modo economico e razionale per erogare servizi in linea con le attese degli utenti al fine ultimo di creare Valore Pubblico, ossia migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e stakeholder. Il valore pubblico rappresenta pertanto l'insieme equilibrato degli impatti ottenuto tramite performance efficaci ed efficienti, tenuto conto dello stato delle risorse. Otteniamo quindi Valore Pubblico, quanto grazie al miglioramento delle nostre performance, il livello di benessere dei nostri utenti e stakeholder e il nostro livello di salute sono superiori rispetto alle condizioni di partenza.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per “performance istituzionale” si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e Terza missione. La “performance istituzionale” si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di “Valore Pubblico”. La performance istituzionale coincide con il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici indicati nel paragrafo precedente.

Con l'espressione “performance organizzativa” ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i Dipartimenti e i Centri). La “performance organizzativa dell'intero ente” viene misurata e valutata attraverso il calcolo del risultato medio della performance organizzativa raggiunta dalle singole strutture (sia a livello centrale sia a livello dipartimentale). La “performance organizzativa delle singole strutture” può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale e pluriennale; il PIAO specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La “performance individuale” è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. In fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sarà specificata la pesatura relativa agli obiettivi sia di struttura che di eventuale task force ai fini del loro impatto sulla componente di risultato della performance individuale del personale coinvolto. La performance individuale, laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

Il rapporto tra i 3 livelli di performance si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali.

Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale sono elencati nell'ALLEGATO 1 del presente Piano nel quale sono evidenziati:



- la coerenza e la logica a cascata tra obiettivi strategici e obiettivi operativi
- i collegamenti tra performance e anticorruzione-trasparenza
- i collegamenti tra performance e semplificazione-digitalizzazione
- i collegamenti tra performance e piano delle azioni positive
- i collegamenti tra performance e piano della comunicazione
- i collegamenti tra performance e bilancio

In coerenza con il Piano Strategico Triennale dell'Ateneo, i **Dipartimenti** adottano piani triennali che dettagliano le linee strategiche riguardo a didattica, ricerca, Terza missione/impatto sociale e governance/amministrazione. Nell'individuare gli obiettivi che contribuiscono alla realizzazione delle strategie di Ateneo, i Dipartimenti hanno la possibilità di valorizzare le proprie peculiarità e i propri obiettivi strategici specifici. Secondo una **logica bidirezionale** il PST tiene poi conto dei menzionati obiettivi trasversali dei Piani Dipartimentali.

Gli obiettivi strategici d'Ateneo derivanti dagli obiettivi strategici dipartimentali trasversali a tutti i Dipartimenti, sono evidenziati in carattere **grassetto** nel Piano Strategico e riconducibili ai macro-temi illustrati nella tabella che segue

*Tabella 20 - Obiettivi strategici dipartimentali trasversali*

DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIIONE/IMPATTO SOCIALE	GOVERNANCE/AMMINISTRAZIONE
D1) Rafforzamento dell'orientamento in ingresso e numerosità mirata iscritti	R1) Potenziamento del dottorato di ricerca al fine di elevarne il grado di qualificazione e di internazionalizzazione	T1) Tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale generata nei laboratori di Ricerca	G1) Efficientamento dei processi trasversali tramite incremento della digitalizzazione dei principali servizi (es: missioni, acquisti, contratti insegnamento, ecc.)
D2) Miglioramento della regolarità del percorso formativo e riduzione delle percentuali di abbandono e di studenti e studentesse inattivi	R2) Potenziamento della raccolta di fondi esterni da destinare alla ricerca	T2) Consolidamento e sviluppo delle attività di Public Engagement	
D3) Miglioramento della qualità della didattica	R3) Monitoraggio della qualità della ricerca	T3) Sviluppo delle attività di supporto alla formazione continua	
D4) Progettazione e riprogettazione dell'offerta formativa (CdS, Dottorato, Corsi post lauream)	R4) Promozione della valorizzazione/censimento dei prodotti della ricerca in ambito di sostenibilità ambientale, economica e sociale in IRIS	T4) Potenziamento delle attività conto terzi e di ricerca commissionata con specifico riferimento ai rapporti Università-industria	
D5) Sostenibilità delle scuole di specializzazione	R5) Ottimizzazione dell'uso di strumentazioni di interesse trasversale	T5) Miglioramento continuo della qualità della III Missione	

Come previsto dalla Circolare 1 del MEF/RGS del 3 gennaio 2024, si dispone l'assegnazione di specifici obiettivi di performance ai responsabili e alle strutture coinvolte nei pagamenti, e di obiettivi trasversali a tutti i Dirigenti, finalizzati al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.



## PARTE FUNZIONALE

Ricordando che la misurazione del Valore Pubblico si basa, sostanzialmente, sulla misurazione degli impatti, ovvero degli effetti di ogni strategia attuativa degli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, si precisa che misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della suddetta strategia o, in altri termini, la leva su cui agire per creare più Valore Pubblico. Il miglioramento degli impatti, da pianificare nella SottoSezione Valore Pubblico del PIAO, è funzione del miglioramento dei livelli di performance organizzativa, da programmare nella SottoSezione Performance del PIAO:

- efficacia nelle sue varie dimensioni;
- efficienza nelle sue varie dimensioni.

Il miglioramento dei livelli di performance individuale, da programmare anche con strumenti extra PIAO è funzionale al miglioramento dei livelli di performance organizzativa. Ciò con riferimento a:

- dirigenti, EP e funzionari, titolari di posizione organizzativa, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti manageriali);
- dipendenti, nelle sue varie dimensioni (risultati + comportamenti esecutivi).

I 204 obiettivi operativi di performance, funzionali a realizzare operativamente i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara sono esplicitati analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.2a PERFORMANCE – PARTE FUNZIONALE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

*Tabella 21 - Riepilogo obiettivi individuali e organizzativi di performance funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP*

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALI E DI STRUTTURA
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	43
VP2. RICERCA	11
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	12
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	138

Nel 2025, Unife ha avviato una fase sperimentale biennale per dare corso alle indicazioni della Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione Zangrillo “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 28 novembre 2023 che prevede il superamento graduale della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, a vantaggio di sistemi in cui la valutazione sia frutto del contributo di una pluralità di soggetti, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante, per giungere ad una valutazione a 360°.

Pertanto, accanto al tradizionale approccio alla valutazione del personale di tipo top-down e a quella da parte degli utenti dei servizi, a partire dall'anno 2025 l'Ateneo sperimenterà la valutazione:

- bottom-up del Direttore Generale, da parte dei Dirigenti e da parte degli EP Responsabili delle Ripartizioni a supporto delle tre missioni istituzionali dell'Ateneo, afferenti alla Area Didattica e Servizi agli Studenti e all'Area Ricerca e III Missione;
- peer to peer e bottom up dei Dirigenti da parte degli EP dell'Area, da parte dei Responsabili delle Ripartizioni Compliance, Ragioneria e Organi centrali che collaborano in maniera trasversali con le figure apicali, e da parte degli EP Responsabili delle Ripartizioni a supporto delle tre missioni istituzionali dell'Ateneo, afferenti alla Area Didattica e Servizi agli Studenti e all'Area Ricerca e III Missione;
- peer to peer dei Responsabili di Ripartizione (EP).

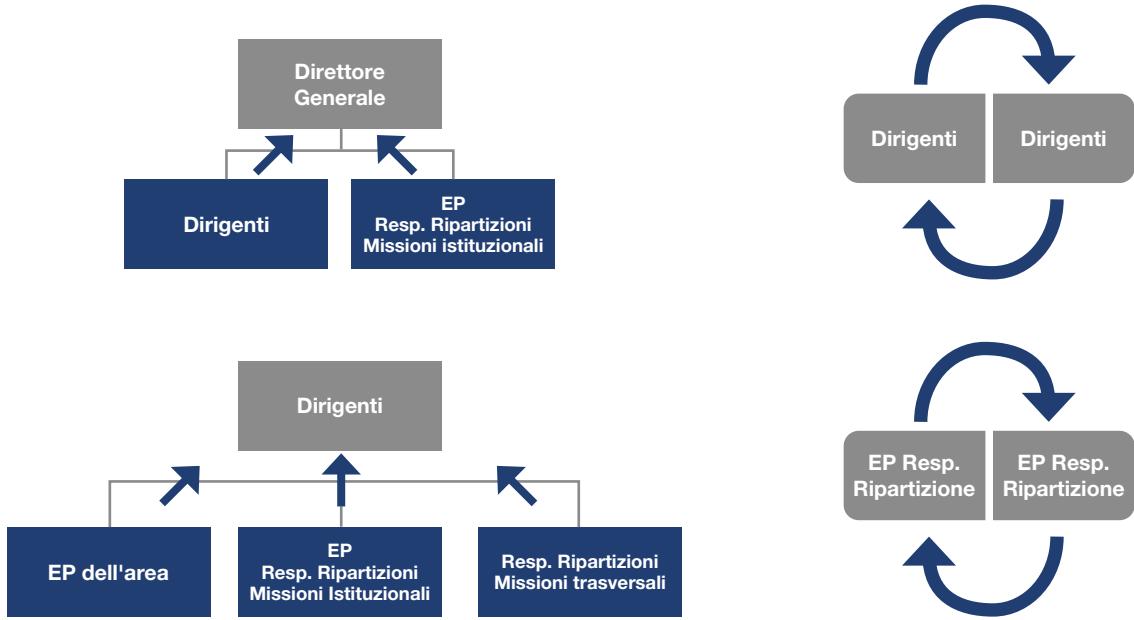
L'iter di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato un processo partecipato che ha coinvolto:i Dirigenti, gli Organi consultivi e di Garanzia (Consiglio di Parità, Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, Comitato Unico di Garanzia), le Organizzazioni Sindacali e il Nucleo di Valutazione.

A partire dal 2027 si prevede di ampliare la platea dei valutatori bottom-up, estendendo a tutti gli operatori, collaboratori e funzionari la possibilità di valutare i Responsabili di Ufficio, i Responsabili di Ripartizione e il Dirigente, afferenti alla propria Area.

In relazione alla futura estensione della platea dei valutatori bottom-up, l'Ateneo accompagnerà tale evoluzione con iniziative formative/informative sui criteri e sulle modalità di tale valutazione, al fine di assicurarne un'applicazione consapevole, omogenea e coerente con le finalità del Sistema stesso.

Figura 16 - SMVP Unife

Valutazione BOTTOM UP e PEER TO PEER: soggetti





## PIANO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

La semplificazione e digitalizzazione dei processi di un ente complesso quale l'Università di Ferrara richiede una visione d'insieme e una programmazione strategica di ampio respiro che consenta di governare, in un'ottica integrata e una visione a medio-lungo termine, l'agenda digitale dell'Ateneo.

Nell'attuale Piano di Semplificazione e Digitalizzazione, continuazione degli analoghi piani degli anni precedenti, vengono raggruppati i progetti accomunati dalla creazione di valore pubblico attraverso la semplificazione, l'automazione e la digitalizzazione di processi, servizi e documenti.

La stesura dell'attuale piano non ha potuto non tenere in considerazione gli avanzamenti tecnologici, in particolare per quello che riguarda l'uso dell'intelligenza artificiale, anche mediante l'inserimento di progetti dedicati.

È importante tuttavia sottolineare che questa attenzione non è limitata ai soli progetti che citano esplicitamente l'IA ma, l'introduzione su larga scala di questa tecnologia, date le sue potenzialità e pervasività, ha portato ad una nuova metodologia di lavoro, per cui tutti i progetti di semplificazione e digitalizzazione vengono ripensati anche alla luce delle potenzialità offerte dagli strumenti che sfruttano intelligenza artificiale.

I progetti inseriti nel piano, guidati dalla visione impostata dal Piano Strategico, hanno contribuito in modo significativo alla creazione di un percorso coerente, in sintonia con i dettami e le modifiche del CAD e del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, di miglioramento continuo di processi, procedimenti, servizi e gestione dei documenti digitali a vantaggio di tutta la comunità universitaria e degli stakeholder interni ed esterni.

Nella scelta dei progetti ha influito inoltre la considerazione della specificità dell'ambito universitario, che si sposa con la visione che ANVUR ha formalizzato nel sistema AVA3, in particolare nell'Ambito B "Gestione delle risorse" e nei sottoambienti B.4 (Attrezzi e tecnologie) e B.5 (Gestione delle informazioni e della conoscenza).

*Nelle scelte implementative dei singoli progetti si è data particolare priorità all'interoperabilità tra gli applicativi e le banche dati esistenti, nonché alla protezione e sicurezza informatica degli asset e dei dati personali.*

## LE FINALITÀ

Il piano persegue la finalità di creazione di Valore Pubblico attraverso progetti volti a:

- sviluppare gradualmente il processo di trasformazione digitale dell'Ateneo, perseguiendo gli obiettivi del CAD e del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, tenendo in considerazione le opportunità offerte dalle tecnologie innovative, in particolare quelle fornite dall'uso dell'intelligenza artificiale;
- creare un sistema informativo coerente, integrato e tecnologicamente aggiornato per la condivisione di dati, informazioni e conoscenze a supporto delle attuali esigenze di digitalizzazione e solida base per le esigenze e le sfide future;
- fornire agli utenti esterni ed interni servizi on line semplici e integrati;
- produrre, gestire e conservare documenti informatici, tramite adeguati servizi di gestione e conservazione informatica dei documenti, nel rispetto di quanto stabilito dalle Linee Guida AgID sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici.

Nel corso del 2025 Unife ha attivato un percorso di assessment organizzativo e di accompagnamento alla transizione digitale che ha già portato ad una nuova mappatura dei processi e ad una stima del corretto dimensionamento organizzativo.

Il progetto, affidato a consulenti esterni, si concluderà nel primo quadrimestre 2026 e produrrà una serie di indicazioni relative al miglioramento organizzativo e di accompagnamento alla semplificazione e digitalizzazione destinati a produrre effetti positivi nei prossimi anni.



## PIANO DI PIENA ACCESSIBILITÀ

### ACCESSIBILITÀ FISICA

#### PRINCIPI CARDINE

Per le strutture di Ateneo, essendo edifici pubblici, sussiste un obbligo normativo e di carattere sociale per garantire l'accessibilità alle persone con disabilità permanente o temporanea.

Tutti gli edifici pubblici devono essere privi di barriere architettoniche e dotate di mezzi e percorsi attrezzati che facilitino l'accesso ad ogni ambiente della struttura.

Il concetto di persona con disabilità è molto ampio e comprende chiunque, in maniera permanente o temporanea, si trovi ad avere delle difficoltà nei movimenti (cardiopatici, donne in gravidanza, persone con passeggino, individui convalescenti o con un'ingessatura agli arti, obesi, anziani, bambini, ecc.) o nelle percezioni sensoriali (ciechi e ipovedenti, sordi e ipoacusici), nonché, le persone con difficoltà cognitive o psicologiche.

Con la "Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute" (ICF), elaborata nel 2001 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, il concetto di disabilità è stato esteso dal modello medico a quello bio-psico-sociale, richiamando l'attenzione sulle possibilità di partecipazione delle persone, negate o favorite dalle condizioni ambientali (in particolare i termini menomazione, disabilità ed handicap presenti nelle precedenti classificazioni sono stati sostituiti con quelli di funzione, attività e partecipazione).

L'attenzione viene così spostata dalla disabilità della persona all'ambiente, che può presentare delle barriere, creando così l'eventuale handicap, o, viceversa, dei facilitatori ambientali che annullano le limitazioni e favoriscono la piena partecipazione sociale.

Anche il termine "barriera architettonica" viene spesso frainteso e interpretato nel senso limitativo e semplicistico dell'ostacolo fisico. Se questo era effettivamente il suo significato nei primi riferimenti normativi, con l'emanazione della legge 13/89 e del suo regolamento di attuazione D.M. 236/89, il significato del termine è stato notevolmente ampliato giungendo a definire le "barriere architettoniche" come:

- a. gli ostacoli fisici che sono fonte di disagio per la mobilità di chiunque ed in particolare di coloro che, per qualsiasi causa, hanno una capacità motoria ridotta o impedita in forma permanente o temporanea;
- b. gli ostacoli che limitano o impediscono a chiunque la comoda e sicura utilizzazione di parti, attrezature o componenti;
- c. la mancanza di accorgimenti e segnalazioni che permettono l'orientamento e la riconoscibilità dei luoghi e delle fonti di pericolo per chiunque e in particolare per i non vedenti, per gli ipovedenti e per i sordi.

Il concetto di barriera architettonica è, quindi, molto più esteso e articolato di quanto può apparire a prima vista e comprende elementi della più svariata natura, che possono essere causa di limitazioni percettive, oltre che fisiche, o particolari conformazioni degli oggetti e dei luoghi che possono risultare fonte di disorientamento, di affaticamento, di disagio o di pericolo. Sono quindi barriere architettoniche non solo i gradini o i passaggi troppo angusti, ma anche i percorsi con pavimentazione sdrucciolevole, irregolare o sconnessa, le scale prive di corrimano, le rampe con forte pendenza o troppo lunghe, i luoghi d'attesa privi di sistemi di seduta o di protezione dagli agenti atmosferici se all'aperto, i terminali degli impianti posizionati troppo in alto o troppo in basso, la mancanza di indicazioni che favoriscono l'orientamento o l'individuazione delle fonti di pericolo, ecc. Molto importante è anche il principio, richiamato più volte nella definizione normativa, che le barriere architettoniche sono un ostacolo per "chiunque", quindi non solo per particolari categorie di persone in condizioni di disabilità, ma per tutti i potenziali fruitori di un bene. Diventa, quindi, fondamentale analizzare le esigenze non solo di eventuali utenti esterni, ma anche di tutti coloro che per i più svariati motivi si trovano a dover utilizzare gli spazi di Ateneo.

È opportuno evidenziare la differenza tra i diversi livelli qualitativi di fruibilità degli spazi:

nelle disposizioni normative attualmente in vigore sono stati introdotti al riguardo i termini di accessibilità, visitabilità e adattabilità:

- **"accessibilità"**: possibilità, anche per le persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di raggiungere l'edificio e le sue singole unità immobiliari e ambientali, di entrarvi agevolmente e di fruirne spazi e attrezature in condizioni di adeguata sicurezza e autonomia;
- **"visitabilità"**: possibilità, anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale, di accedere agli spazi di relazione e ad almeno un servizio igienico di ogni unità immobiliare. Sono spazi di relazione gli spazi di servizio ed incontro e quelli dei luoghi di lavoro,;
- **"adattabilità"**: possibilità di modificare nel tempo lo spazio costruito a costi limitati, allo scopo di renderlo completamente ed agevolmente fruibile anche da parte di persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale.

Per ciascuno dei tre gradi di fruibilità le normative fissano i criteri di progettazione e le caratteristiche prestazionali che le varie unità ambientali (porte, servizi igienici, ascensori, spazi esterni, ecc.) devono soddisfare.

Le norme e le prescrizioni per il superamento delle barriere architettoniche devono essere applicate costantemente in ogni progetto o attività e devono suscitare nei professionisti lo stesso livello di attenzione delle altre prescrizioni normative. Il salto di scala, di tipo culturale, che va compiuto per ottenere davvero risultati positivi è quello di considerare tali norme non come un "vincolo" penalizzante, ma una "opportunità" positiva, finalizzata ad un beneficio generalizzato. Non, quindi, rigide norme per le persone con disabilità ma provvedimenti operativi e linee guida per ottenere un ambiente che sia più confortevole e sicuro per "chiunque".

Al fine del rispetto dei principi cardine sopra citati, l'Ateneo si è dotato di un "Piano di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali delle strutture universitarie" che viene aggiornato periodicamente.

In base a tale documento, gli interventi per il superamento delle barriere architettoniche, attuati ed in via di attuazione da parte dell'Ateneo, non si limitano agli ostacoli architettonici, ma prendono in considerazione anche gli arredi e qualsiasi altro componente o attrezzatura indispensabile per la fruibilità degli ambienti. A tale proposito è prevista l'acquisizione di tavoli antropometrici per i diversi poli didattici.



Al fine del rispetto dei principi cardine sopra citati, l'Ateneo si è dotato di un “Piano di eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali delle strutture universitarie” che viene aggiornato periodicamente.

In base a tale documento, gli interventi per il superamento delle barriere architettoniche, attuati ed in via di attuazione da parte dell'Ateneo, non si limitano agli ostacoli architettonici, ma prendono in considerazione anche gli arredi e qualsiasi altro componente o attrezzatura indispensabile per la fruibilità degli ambienti. A tale proposito è prevista l'acquisizione di tavoli antropometrici per i diversi poli didattici.

A tale proposito, negli anni passati sono già stati acquistati tavoli antropometrici per diverse aule dell'Ateneo ed è prevista un'ulteriore acquisizione ad integrazione dei poli didattici.

Detti obiettivi saranno raggiunti mediante un'azione coordinata tra l'Ufficio di Coordinamento delle Politiche di inclusione, la Ripartizione Lavori Pubblici e Manutenzione, la Ripartizione Sicurezza e ambiente, la Ripartizione Patrimonio immobiliare e i Prorettori e Delegati di competenza.

Nei piani di emergenza e nelle prove di evacuazione che vengono effettuate almeno una volta l'anno, sono previste modalità operative e gestionali che individuano e segnalano gli spazi calmi per accogliere temporaneamente ed in sicurezza le persone con disabilità. Nelle squadre antincendio e nelle squadre di emergenza è presente personale addestrato per fornire ogni utile assistenza alle suddette persone.

Si richiamano le principali disposizioni normative di riferimento:

- D.P.R. 24 luglio 1996, n.503 – Regolamento recante norme per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici, spazi e servizi pubblici. Le norme si applicano agli edifici e spazi pubblici di nuova costruzione o a quelli esistenti qualora sottoposti a ristrutturazione, oltre che agli edifici e spazi pubblici sottoposti a qualunque altro tipo di intervento edilizio suscettibile di limitare l'accessibilità e la visitabilità.
- D.M. 28 marzo 2008, n.114 – Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale.

## ACCESSIBILITÀ DIGITALE

L'Università di Ferrara rende il proprio sito web accessibile, conformemente al D.lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio, e si adopera attivamente su tale fronte, raggiungendo pienamente i requisiti minimi di accessibilità continuando ad operare per migliorare ulteriormente i risultati conseguiti.

<https://www2.unife.it/at/altri-contenuti/accessibilita-e-dati-aperti/accessibilita/obiettivi-di-accessibilita>





## PIANO DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

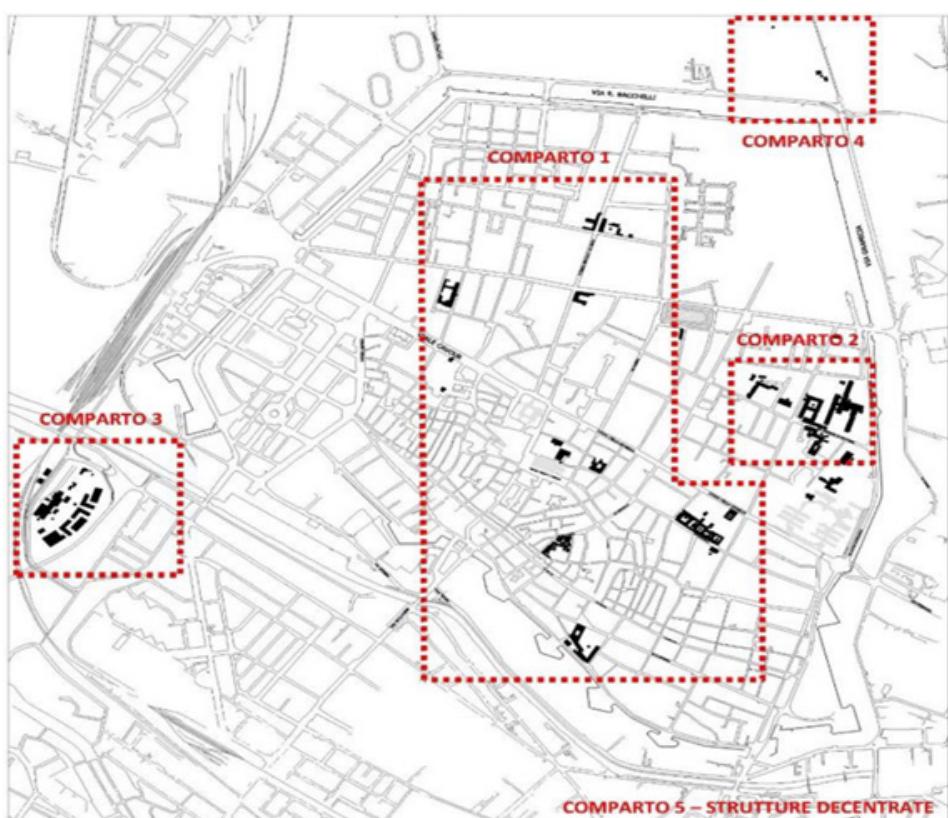
### EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

A seguito dell'analisi dei consumi individuati per il comparto cittadino sono individuati gli interventi per il contenimento dei consumi e conseguentemente della spesa, per l'approvvigionamento energetico.

Tali interventi si vanno ad integrare con le norme nazionali per le fasce di riscaldamento e per la temperatura da tenere all'interno degli edifici e con la sensibilizzazione di tutti gli utenti per un uso responsabile dei locali al fine di evitare inutili sprechi.

Per poter contenere i consumi e la relativa spesa della componente energetica, saranno messi in campo interventi strutturali di isolamento termico e installati sistemi di produzione di energia elettrica, tipo pannelli fotovoltaici, ove possibile. Negli edifici storici del centro cittadino non è possibile installare pannelli fotovoltaici sui tetti, limitando gli interventi possibili sui comparti 1 e 2, mentre esiste una ampia possibilità di intervento sul comparto 3, indicati nella figura seguente.

Figura 17 - Accorpamento edifici Unife in comparti



24) "Relazione sulle prime indicazioni per il risparmio energetico relativo alle strutture dell'Università degli Studi di Ferrara" predisposta per la Direzione Generale dal Dirigente dell'Area Tecnica



La tabella che segue riassume gli interventi programmati sugli edifici nei vari compatti, tenendo conto che i tre compatti significativi per il contenimento energetico e della spesa, sono il comparto 1, il comparto 2 e il comparto 3.

Ulteriori dettagli sono disponibili nel Programma triennale 2025/2027 ed Elenco annuale 2025 dei lavori pubblici dell'Ateneo, approvato nelle sedute degli Organi del 17 dicembre 2024.

*Tabella 22 - Interventi efficientamento energetico*

#### **COMPARTO 1 - Centro storico**

QUADRILATERO SAVONAROLA : progettazioni in corso non sono previsti isolamenti termici e pannelli fotovoltaici, possono essere previste sostituzioni di finestre

TASSONI ARCHITETTURA : sostituzioni di finestre in accordo con soprintendenza

ERCOLE I D'ESTE/S.LUCIA : sostituzione di finestre, per palazzo Mosti sono state inserite pompe di calore per riscaldamento/raffrescamento aula magna

VIA PARADISO : non è previsto nessun intervento

VIA ADELARDI-VOLTAPALETTO: sostituzione finestre (solo Voltapaletto) (Via Adelardi siamo in affitto ed è previsto una sostituzione delle lampade per il rinnovo dell'affitto)

STRUTTURE ISOLATE: sostituzione finestre

#### **COMPARTO 2 - Polo Chimico Biomedico**

MACHIAVELLI/MANFREDINI: sostituzione finestre per Manfredini, per Machiavelli sono state appaltate il rifacimento delle facciate in CA e la sostituzione degli infissi.

NIB/COMPLESSO MORTARA: sostituzione finestre, in corso adeguamento normativo aule E con la realizzazione delle pompe geotermiche a bassa entalpia per il riscaldamento delle aule.

EX MACELLO/VIB/CUBO: solo per il cubo coibentazioni, pannelli fotovoltaici e sostituzione finestre

#### **COMPARTO 3 - Polo Scientifico Tecnologico**

CATTEDRALE: sostituzione finestre

CORPI DIPARTIMENTALI: isolamento a cappotto, sostituzione finestre e pannelli fotovoltaici sui parcheggi

CORPI LABORATORI: isolamento a cappotto, sostituzione finestre e pannelli fotovoltaici sui parcheggi

TECNOPOLO

Installazione di pannelli fotovoltaici su pensiline sui parcheggi esterni

COMPARTO 4 - CUS

PALESTRE E COMPLESSO CUS

CENTRO STUDI BIOMEDICI E FORESTERIA: sostituzione finestre ed isolamento a cappotto

#### **COMPARTO 5 - Strutture decentrate**

CONA: intervento terminato e stabile in funzione senza uso di combustibili fossili

ISTITUTO NAVARRA

CENTO – CENTEC

GIURISPRUDENZA ROVIGO



## PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

L'art. 1 del DPR n. 81/2022 (Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione) dispone, per le Pubbliche Amministrazioni, la soppressione dei Piani di Azioni Positive, previsti dall'art. 48 d.lgs. 198/2006 (Codice delle Pari opportunità), per assicurare «la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne», al fine di assorbirli in specifiche sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Programma quadro dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione (Horizon Europe), per il periodo 2021-2027, ha inoltre previsto, come priorità trasversale, la dimensione di genere, sia a livello dei contenuti e delle attività di ricerca e innovazione, che sul piano dell'equilibrio di opportunità e rappresentanza. Pertanto ha disposto che le Istituzioni pubbliche, tra le quali le Università, che vogliano accedere ai finanziamenti riservati dal programma, debbano dotarsi di un Gender Equality Plan (GEP). Al riguardo, Unife ha adottato il GEP a decorrere dal 2022.

In linea di principio, dunque, vi è un'apparente sovrapposizione tra il GEP e questa sezione del PIAO. Infatti, entrambi i documenti hanno l'obiettivo di rilevare e rimuovere gli ostacoli economici, amministrativi e culturali, che ostacolano la piena parità tra donne e uomini, analizzando in profondità l'organizzazione dell'Ente e adottando la prospettiva di genere, oltre che monitorando il contesto lavorativo ed utilizzando gli indicatori per verificare le discriminazioni presenti. Tuttavia, nella prassi, nella sezione "Piano di Azioni Positive" vengono incluse azioni dirette ad altre finalità, non necessariamente caratterizzate da una prospettiva di genere: dal benessere organizzativo, alle varie azioni relative alle persone con disabilità, dalla tutela del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, all'attenzione alle pari opportunità in senso lato.

Pertanto, al fine di non duplicare processi e documenti, nel rispetto del principio di economicità ed efficienza della Pubblica Amministrazione, l'Università degli Studi di Ferrara, ha deciso di inserire le azioni previste nel GEP anche all'interno della sezione dedicata alle azioni positive del presente PIAO.

In allegato il dettaglio degli obiettivi del PAP e del GEP, degli specifici indicatori, del target da raggiungere nel triennio 2025/27, nonché di un outcome mirato, predisposti con il contributo del Consiglio di Parità (CP) e del Comitato Unico di Garanzia (CUG). Sono anche indicati i soggetti istituzionali e gli uffici responsabili e i costi compresi nel Bilancio di previsione dell'Ateneo 2026 – 2028.

## PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE

Il Piano integrato di comunicazione è lo strumento di pianificazione delle azioni di comunicazione finalizzate a sostenere la valorizzazione della reputazione e delle attività dell'Ateneo e delle sue componenti presso l'opinione pubblica e i diversi target; facilitare l'accesso ai suoi servizi; alimentare la dimensione di comunità universitaria; favorire il dialogo interno ed esterno. Il documento pianifica le azioni e le attività di comunicazione alla luce degli obiettivi di mandato e strategici individuati dall'Università degli studi di Ferrara nella propria programmazione e dei macro-obiectivi di comunicazione formulati in coerenza con la visione della Governance.

Strumento previsto dalla Legge 150/2000 (Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni), è redatto dall'Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale in collaborazione con la Governance e con la Direzione generale. La predisposizione di un piano di comunicazione "coerente con le proprie politiche, strategie e con l'organizzazione che [l'ente] si è dato" è considerata inoltre "buona prassi" nell'ambito del sistema AVA 3 (Ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione). Il Piano integrato di comunicazione 2026/29 di Unife è la terza edizione del documento adottata all'interno della pianificazione realizzata con il PIAO e intende porsi come buona prassi di programmazione della comunicazione, strategica e operativa, ad aggiornamento annuale, integrata con la pianificazione di Ateneo.

La comunicazione dell'Ateneo è un ecosistema complesso e composito, in cui ogni punto (touchpoint) ovvero luogo e occasione di relazione con i pubblici, è sede di atti di comunicazione. Dalle figure apicali ai responsabili di strutture ai singoli componenti della comunità, specie se a contatto con il pubblico, i migliori risultati si ottengono quando contenuti dei messaggi, tono di voce, temi, risultano coerenti e coordinati.

Questa necessità diventa più evidente in anni in cui la rivoluzione del panorama mediatico e delle abitudini di utilizzo e di fruizione dei contenuti di comunicazione fa sì che ciascun componente della comunità dell'Ateneo, anche al di fuori del contesto più prettamente istituzionale, possa essere potenziale emittente di messaggi e attore di una comunicazione riconducibile all'Università.

A ciò si aggiunge la complessità legata alla numerosità e varietà di attività e iniziative in Ateneo, a opera di una moltitudine variegata di attori, con relative necessità di comunicazione. Tutto questo complica la realizzazione di una efficace regia preventiva e attuazione di un progetto coordinato e professionale di comunicazione, requisito necessario a esprimere una coerenza di visione. D'altro canto, episodi di comunicazione disordinati, non programmati, avulsi da una strategia complessiva, ridondanti e a volte in involontaria competizione (ad esempio, l'organizzazione di eventi simultanei) portano a disperdere energie, ridurre le potenzialità stesse delle attività e in ultima istanza vanno a detrimenti di una comunicazione strategica, coerente, identitaria, adeguata agli standard e quindi efficace.



Per questa ragione, azioni e attività di comunicazione possono esplicitare tutta la propria potenzialità soltanto tramite l'apporto di tutti i componenti della comunità universitaria, mediante la presenza di una regia, un coordinamento e l'adozione di procedure e flussi interni di validazione.

Una diffusione capillare delle buone pratiche e delle procedure corrette, di cultura e formazione alla comunicazione, l'adozione di strumenti di coordinamento e la strutturazione delle unità organizzative deputate a tali attività, sono alcune delle precondizioni al perseguitamento degli obiettivi di un servizio di comunicazione che possa attuare una efficace azione di informazione verso tutti gli stakeholder, valorizzare i servizi offerti dall'istituzione e le sue eccellenze, promuovere lo spirito di appartenenza, contribuire in ultima istanza a sostenere e diffondere la reputazione dell'Università di Ferrara. A questo scopo è stato redatto in collaborazione con le strutture dell'Ateneo coinvolte nell'organizzazione di eventi, uno strumento di corretta pianificazione e realizzazione degli stessi. Il documento, denominato "Vademecum Unife per eventi", è ora disponibile nella sezione "Comunicazione" della Intranet, accessibile a tutto il personale Unife. Nel 2025 è stata data continuità agli eventi finalizzati a rafforzare il senso di appartenenza, come i molto graditi eventi organizzati in occasione dell'apertura delle attività didattiche, che saranno pertanto confermati. La valorizzazione degli eventi sarà oggetto di un ulteriore intervento nel 2026, con un sistema coordinato di diffusione alla platea interna, realizzato tramite totem digitali collocati nei punti nevralgici dei poli dell'Ateneo. Sono inoltre state ulteriormente sviluppate le indicazioni relative alla corretta gestione dei social media riconducibili a strutture Unife. Nel 2026 questo tema sarà oggetto di un accurato approfondimento e consolidamento in quanto tali canali di comunicazione risultano particolarmente strategici rispetti a tutti i target e stakeholder, ma caratterizzati da un alto potenziale critico se non gestiti correttamente.

Come previsto dal Piano 2025/27, è stato dato impulso all'aggiornamento di siti web strategici, quali quelli di Dipartimento e di IUSS, e si è ampliato il perimetro dei progetti strategici di Ateneo e di Public engagement ricondotti a una più coordinata, finalizzata e brandizzata comunicazione. Nel 2026 proseguirà l'implementazione di una più efficace comunicazione di servizio verso gli studenti, da veicolare più consistentemente attraverso le piattaforme social, richiesta emersa nel corso di focus group realizzati all'interno del progetto dedicato al miglioramento della comunicazione con la comunità studentesca.

La nuova linea di merchandising e lo shop Unife, che ha preso avvio nel 2026, saranno oggetto di promozione e ampliamento della gamma di prodotti.

Il Piano di comunicazione, richiamato il Piano di mandato e quello Strategico, analizzato lo stato dell'arte della comunicazione, in considerazione degli stakeholder dell'Ateneo, individua i seguenti macro-obiettivi:

- A. consolidare la visibilità e notorietà (awareness) e tutelare la reputazione (reputation) del brand Unife, anche sul piano internazionale
- B. supportare la visibilità dell'offerta formativa
- C. valorizzare, anche tramite la promozione, i servizi per la comunità studentesca, lo staff, le aziende, il territorio
- D. promuovere i risultati della ricerca e le attività di Public engagement/Terza Missione
- E. garantire una efficace comunicazione di servizio verso tutti gli stakeholder
- F. alimentare il senso di appartenenza e di comunità
- G. supportare i flussi interni di comunicazione
- H. Esplorare le potenzialità dell'applicazione degli strumenti dell'AI ad alcuni processi di comunicazione
- I. Redazione e diffusione di una Social Media Policy di Ateneo al fine di orientare in modo uniforme le attività social e digitali e rafforzare la capacità dell'Ateneo di tutelare e valorizzare la propria reputazione online, garantendo coerenza, correttezza e responsabilità nella presenza sui diversi canali.

Rimandando al documento complessivo per le singole azioni e attività finalizzate a perseguire tali obiettivi, si ritiene opportuno soffermarsi all'interno del PIAO su un'azione su cui la Governance ha impostato un importante impegno di riordino e definizione di procedure e prassi, ovvero il settore delle relazioni con il sistema dei media (Azione 3 - Rafforzare i rapporti con i media, capitolo 4 del Piano).

Riprendendo la criticità segnalata nei Piani precedenti, relativa al disordinato accesso di diversi attori dell'Università ai media, all'eccesso di richieste di promozione sui media di iniziative/eventi di scarso interesse per i media stessi e al difficoltoso accesso ai media al di fuori del territorio cittadino, l'anno 2025 ha registrato un ulteriore consolidamento delle prassi di corretti flussi interni e intervento delle responsabilità decisionali rispetto al trattamento delle notizie, delle richieste provenienti dai media e alla strategia di raccolta e selezione delle notizie/temi.

Contemporaneamente, si è continuato a perseguire il rafforzamento della presenza del brand Unife e delle sue articolazioni, sui media dal livello regionale a quello nazionale, mantenendo elevata la collaborazione con le testate locali, al fine di dare corretto posizionamento all'Ateneo nel contesto culturale, sociale ed economico cittadino e territoriale.

Nella sezione "Comunicazione" della Intranet sono presenti tutte le indicazioni relative ai corretti processi di questo ambito, oltre al Piano di comunicazione.

[La versione integrale del Piano Integrato di Comunicazione è disponibile nell'ALLEGATO SottoSezione 2.2d PERFORMANCE – PIANO INTEGRATO DI COMUNICAZIONE](#)



## 2.3

### Anticorruzione e Trasparenza



## 2.3 Sottosezione Anticorruzione e Trasparenza

Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)) in linea con i riferimenti istituzionali (da ultimo LINEE GUIDA 2025 del Dipartimento della Funzione Pubblica sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande “come creare il VP?” e “come proteggere il VP?”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione.

Con specifico riferimento alle misure anticorruzione e trasparenza, per proteggere direttamente le performance e indirettamente il VP dai rischi, occorre costruire sistemi di Corruption Risk Management integrati con gli obiettivi di performance e di VP. Infatti, la gestione dei rischi migliora le performance, perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e in misure di trasparenza.

*Figura 18 - La leva del corruption risk management per proteggere il Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)*

### COME SI PROTEGGE IL VALORE PUBBLICO? LA LEVA DEL RISK MANAGEMENT

#### Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico dell’Università di Ferrara si protegge facendo leva sulla gestione dei rischi corruttivi dell’Amministrazione centrale e dei Dipartimenti



La SottoSezione Anticorruzione e Trasparenza è strutturata in due parti:

- la PARTE GENERALE, accoglie i contenuti descrittivi generali della Sottosezione;
- la PARTE FUNZIONALE ospita le specifiche misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza (e relativi indicatori di gestione del rischio) direttamente funzionali alla protezione dei 20 Obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico pianificati.

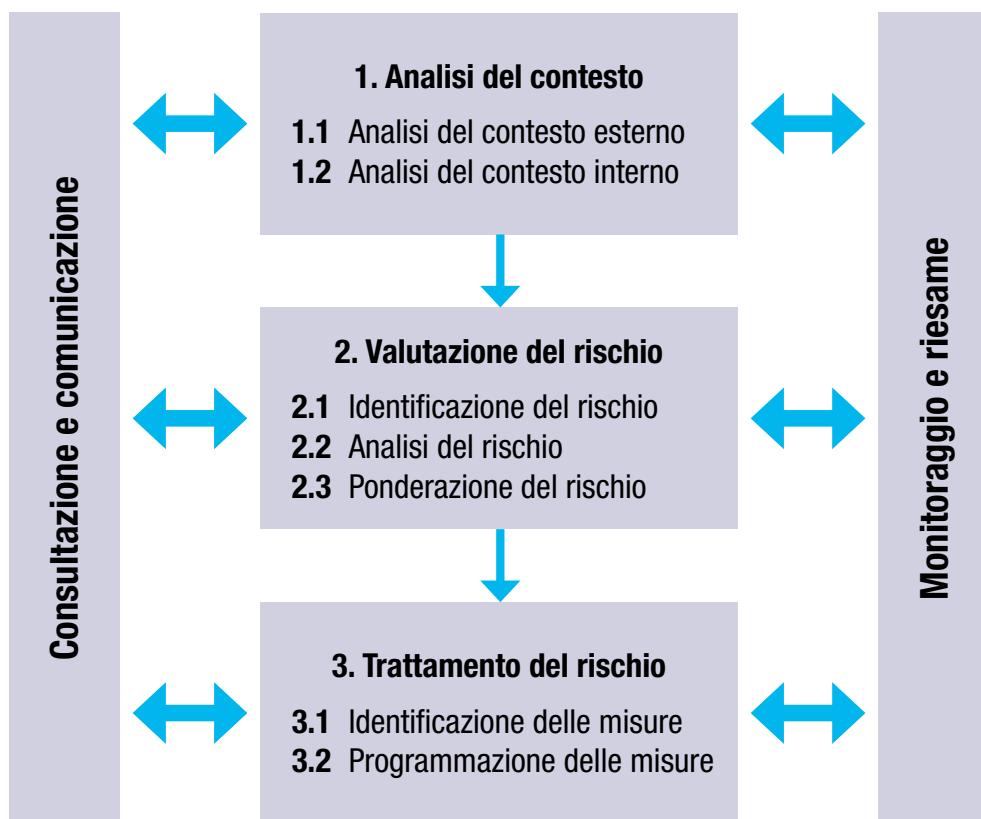
## PARTE GENERALE

### INTRODUZIONE

Il processo di gestione del rischio corruttivo si sviluppa seguendo una logica sequenziale e ciclica, tesa a favorirne il miglioramento continuo. Il [Piano Nazionale Anticorruzione](#) 2019 dedica a tale processo l'Allegato 1 [“Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”](#), divenuto il principale documento di riferimento per la predisposizione dei piani di prevenzione della corruzione per la parte relativa alla gestione del rischio.

Le fasi principali del sistema di gestione del rischio sono illustrate nella figura che segue:

*Figura 19 - Fasi sistema di gestione del rischio. Fonte: ANAC*



Considerato che le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del **Valore Pubblico**, “le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e **protezione mediante la riduzione del rischio** di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.”<sup>25</sup> “In quest’ottica la **prevenzione della corruzione è dimensione del Valore Pubblico e per la creazione del Valore Pubblico** e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un’amministrazione o ente”<sup>26</sup>.

25) [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#), pag. 22

26) [Piano Nazionale Anticorruzione 2022](#), pag. 23

## Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione

La programmazione dell'obiettivo strategico 2026-2028 è stata pianificata utilizzando la swot analysis e gli esiti del monitoraggio. Il Piano Strategico 2026-2028<sup>27</sup> individua:

- 4 missioni di mandato, ciascuna delle quali corrisponde ad un obiettivo di Valore Pubblico;
- 20 obiettivi strategici, ciascuno pianificato a partire dalla swot analysis e tradotto nell'individuazione sinottica (con la tecnica direzionale +/-) degli effetti attesi.

Nell'ambito della missione di mandato n. 4 "GOVERNANCE INTEGRATA" è pianificato, in particolare, l'obiettivo strategico 4.3 "ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA", avente ad oggetto:

Rafforzamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in un'ottica integrata orientata alla protezione degli obiettivi di valore pubblico, attraverso:

- l'integrazione tra la programmazione anticorruzione e gli altri strumenti di pianificazione;
- il miglioramento continuo del processo di gestione del rischio;
- l'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni;
- il consolidamento del sistema di monitoraggio, in una logica di digitalizzazione e semplificazione.

Gli impatti attesi, mediante l'implementazione di questo obiettivo, sono:

- A) - rischi corruttivi;
- B) + trasparenza.

L'obiettivo è misurabile tramite opportuni indicatori di impatto con relativi baseline, target e fonte.

## Soggetti coinvolti nel sistema della prevenzione della corruzione

In linea con quanto stabilito dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, si indicano di seguito i principali soggetti dell'Università degli Studi di Ferrara coinvolti nelle attività di prevenzione della corruzione.

*Tabella 23 - Principali soggetti Unife coinvolti nell'attività di prevenzione della corruzione*

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)  <u>Dott. Marco Pisano</u> (Direttore Generale)	<p>Individuato dall'organo di indirizzo, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il RPCT è il soggetto titolare, in via esclusiva, della predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione nonché della verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione.</p> <p>Nel definire i rapporti tra il RPCT ed i responsabili delle altre sezioni in cui si articola il PIAO, ANAC evidenzia in particolare la necessità di coordinamento e di integrazione delle rispettive competenze, su un piano di assoluta parità ed autonomia valutativa. Tale coordinamento deve riguardare sia la fase di programmazione che quella di monitoraggio.</p> <p>Il RPCT dell'Ateneo fa parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari ma, essendo quest'ultimo organo collegiale e non monocratico, ed alla luce di quanto stabilito da ANAC con delibera n. 700 del 23 luglio 2019, si ritiene non sussista incompatibilità tra le due funzioni. Il RPCT non risulta invece componente del Collegio di Disciplina per professori e ricercatori, né della Commissione Disciplinare per gli studenti.</p> <p>Per il caso di temporanea ed improvvisa assenza del RPCT, è individuato quale <b>sostituto</b> il <b>Direttore Generale Vicario</b>, fermo restando che in assenza di quest'ultimo, o laddove dovesse emergere una qualsivoglia situazione di incompatibilità o conflitto di interesse tra le due posizioni verrà condotta una valutazione caso per caso. La sostituzione avviene per il tempo strettamente necessario ed in relazione ad eventi qualificati come imprevedibili e non procrastinabili, senza che la stessa abbia ad intendersi come nuova nomina. Nel caso in cui l'assenza del RPCT dovesse tradursi in una vera e propria <i>vacatio</i> l'organo di indirizzo si attiva immediatamente per la nomina, con conferimento formale di incarico, di un nuovo RPCT.</p> <p><b>Box - Normativa di riferimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Legge 6 novembre 2012, n. 190 - art. 1 commi 7, 8, 9, 10, 12, 14</li><li>• Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri DFP 30 giugno 2022, n. 132</li><li>• Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 – artt. 5, 43</li><li>• D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 - art. 15</li><li>• Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 - art. 15</li></ul>
Struttura di supporto al RPCT	Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza si avvale, quale struttura di supporto, dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, istituito nell'ambito del riassetto organizzativo del 16 aprile 2022, che accoppa le funzioni precedentemente assegnate a due differenti strutture, nell'ottica della creazione di un presidio coordinato di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

27) <https://www.unife.it/it/ateneo/programmazione>

Gruppi di lavoro	<p>A partire dal 2020, con cadenza annuale, viene formalizzata con Decreto del Direttore Generale, la costituzione di un Gruppo di lavoro trasversale in materia di prevenzione della corruzione, che include dal 2022 anche la tematica inerenti alla trasparenza, nell'ottica di incrementare il livello di informazione e sensibilizzazione verso il tema della prevenzione della corruzione e della trasparenza, incentivare il confronto, affrontare le tematiche emergenti, condividere modalità per assolvere ai vari adempimenti.</p> <p>Il gruppo è coordinato dal RPCT e le relative attività presiedute dall'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza.</p> <p>La composizione del gruppo è rivalutata di anno in anno; le figure professionali di cui si compone garantiscono piena collaborazione e supporto alle attività svolte dal RPCT nel favorire lo sviluppo di misure concrete e sostenibili, anche da un punto di vista organizzativo, e nell'ideare e condividere le modalità più adeguate ad assolvere ai vari adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, in una logica di integrazione rafforzata e duratura.</p> <p>L'attività del gruppo, tuttavia, non è intesa in alcun modo sostitutiva del ruolo e delle responsabilità rivestite dal RPCT e dagli altri soggetti titolari di attribuzioni nell'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza.</p>
Organo di indirizzo politico	<p>L'Organo di Indirizzo politico è individuato nel <a href="#">Consiglio di Amministrazione</a>, che:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• facilita la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo di reale supporto al RPCT, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività;</li><li>• riceve annualmente la relazione del RPCT sull'attività svolta;</li><li>• può richiedere al RPCT di riferire sull'attività svolta;</li><li>• riceve dal RPCT eventuali segnalazioni relative a disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione;</li><li>• adotta entro il 31 gennaio di ogni anno il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che include la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", proposta dal RPCT;</li><li>• definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza".</li></ul>
Organo indipendente di valutazione	<p>Le funzioni di OIV sono svolte dal <a href="#">Nucleo di Valutazione</a> che ha il compito di verificare la coerenza degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione con quelli indicati nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, al contempo, che la valutazione della performance tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.</p> <p>In rapporto agli obiettivi inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, l'OIV verifica i contenuti della relazione predisposta annualmente dal RPCT recante i risultati dell'attività svolta. Nell'ambito di tale verifica l'OIV ha la possibilità di chiedere al RPCT informazioni e documenti che ritiene necessari e può anche effettuare audizioni di dipendenti.</p> <p>In materia di trasparenza poi, particolare importanza riveste l'attività di attestazione dell'OIV circa l'assolvimento, con cadenza annuale, degli obblighi di pubblicazione individuati da ANAC, ai sensi di quanto disposto dal D.lgs. n. 33/2013. I risultati di tale attestazione sono pubblicati in Amministrazione Trasparente, al seguente link: <a href="https://www2.unife.it/at/controlli-e-rilievi-sull'amministrazione/Organismi_indipendenti_di_valutazione/attestazioni-oiv-o-struttura-analogha/attestazione-dell'2019oiv-o-di-altra-struttura-analogha-nell'2019assolvimento-degli-obblighi-di-pubblicazione">https://www2.unife.it/at/controlli-e-rilievi-sull'amministrazione/Organismi_indipendenti_di_valutazione/attestazioni-oiv-o-struttura-analogha/attestazione-dell'2019oiv-o-di-altra-struttura-analogha-nell'2019assolvimento-degli-obblighi-di-pubblicazione</a></p>
Dirigenti e responsabili di posizione organizzativa	<p><b>Box - Normativa di riferimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Legge 6 novembre 2012, n. 190 - art. 1 commi 8-bis e 14</li><li>• Legge 19 ottobre 1999, n. 370</li></ul> <p>I <b>Dirigenti</b>, in quanto detentori di una qualificata conoscenza dei processi decisionali di competenza, rivestono un ruolo chiave per il successo delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza, essendo tenuti a garantire piena e concreta collaborazione nella elaborazione del PIAO e nel perseguitamento degli obiettivi di integrità e di prevenzione della corruzione e della trasparenza.</p> <p>In particolare, per l'area di rispettiva competenza, essi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• osservano le misure contenute nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e vigilano sull'attuazione delle stesse;</li><li>• concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'unità organizzativa cui sono preposti;</li><li>• forniscono le informazioni richieste dal RPCT per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano proposte per la prevenzione del rischio medesimo;</li><li>• provvedono al monitoraggio delle attività che presentano un maggiore rischio di corruzione svolte nella propria area dirigenziale, disponendo, laddove possibile, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;</li><li>• garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;</li><li>• vigilano sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di Comportamento dell'Ateneo e ne osservano le disposizioni.</li></ul> <p>Nell'ottica della piena collaborazione per la definizione di misure concrete e sostenibili, anche i <b>responsabili di posizione organizzativa</b> garantiscono la massima partecipazione sia nella rilevazione che nelle successive fasi di identificazione e valutazione dei rischi, promuovendo altresì la più ampia condivisione degli obiettivi nonché la responsabilizzazione di tutti i dipendenti.</p>

## Dipendenti e collaboratori

Tutti i **dipendenti ed i collaboratori**, a qualsiasi titolo, sono tenuti ad osservare la normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le misure individuate nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e a segnalare al RPCT eventuali ipotesi di illecito, di qualunque genere, di cui siano venuti a conoscenza, anche utilizzando gli appositi canali a tale scopo istituiti. Ciò ai sensi di quanto espressamente sancito dall'art. 8 del Codice di Comportamento dell'Università degli Studi di Ferrara, adottato in attuazione del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62, che prevede altresì il dovere per i dipendenti di prestare la loro collaborazione al RPCT.

Inoltre:

- la violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare (art. 1, comma 14, Legge 190/2012);
- la violazione dei doveri e degli obblighi previsti dal piano di prevenzione della corruzione, dà luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa o contabile del pubblico dipendente, ed è fonte di responsabilità disciplinare laddove accertata all'esito del procedimento disciplinare, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni (art. 16 D.P.R. n. 62/2013).

Tutti i soggetti che dispongono di dati utili e rilevanti hanno l'obbligo di fornirli tempestivamente al RPCT ai fini della corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo.

Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)  
Ing. [Giuseppe Galvan](#)

Al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), l'Aggiornamento 2016 al PNA prevede che il RPCT sia tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del piano di prevenzione della corruzione. L'individuazione del RASA configura una misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

**Box - Normativa di riferimento**

- Delibera n. 831 del 3 agosto 2016, al punto 5.2.

## Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette all'Unità di Informazione Finanziaria

[Avv. Sabrina Landini](#)

Soggetto incaricato a ricevere le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette e ad effettuare le relative comunicazioni alla Unità di Informazione Finanziaria - UIF presso la Banca d'Italia. Quale meccanismo di coordinamento tra il Gestore, il RPCT e gli uffici che presidiano i procedimenti a maggior rischio di riciclaggio, è costituito un Gruppo di lavoro trasversale in materia di antiriciclaggio.

**Box - Normativa di riferimento**

- Direttiva 2005/60/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2005
- D.lgs. 21 novembre 2007, n. 231
- Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015
- Linee Guida UIF del 23 aprile 2018

## VALUTAZIONE DEI RISCHI

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è **identificato, analizzato** e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive e/o preventive.

L'identificazione degli eventi rischiosi ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, e tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

L'identificazione dei rischi deve includere possibilmente tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi, rivelandosi pertanto imprescindibile allo scopo il coinvolgimento di tutte le strutture organizzative poiché i responsabili degli uffici (o dei processi), avendo una conoscenza approfondita delle attività svolte dall'amministrazione, possono facilitare l'identificazione degli eventi rischiosi.

L'identificazione dei rischi corruttivi prende in considerazione:

- a) i rischi emersi dall'analisi del contesto esterno ed interno;
- b) i rischi caratterizzanti il sistema universitario;
- c) i rischi specifici dell'Ateneo.

### Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

I dati inerenti al contesto, sia esterno che interno, sono stati ampiamente rappresentati nella parte generale della Sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione, Sottosezione Valore pubblico.

Le fonti ufficiali utilizzate per il contesto esterno evidenziano uno scenario di moderata ma graduale crescita dell'economia e dell'occupazione, tanto a livello nazionale, quanto a livello regionale. In particolare, l'Emilia-Romagna riconferma il suo ruolo trainante nella dinamica di sviluppo del paese, collocandosi, nelle proiezioni per il 2026, in vetta alla classifica delle regioni italiane per crescita economica. Permangono, tuttavia, fattori di rallentamento al percorso di crescita, non solo italiano ma europeo, tra cui l'inasprimento delle politiche commerciali e l'acuirsi delle tensioni geo-politiche in corso.

Con particolare riguardo all'assetto più tipicamente criminologico, che nell'ambito della sottosezione Anticorruzione e Trasparenza rileva maggiormente, i dati raccolti dimostrano il persistere, su scala nazionale, di fattispecie corruttive: di riflesso, dopo oltre un decennio di crescita, l'Italia è arretrata, non a caso, di dieci posizioni nell'indice di percezione della corruzione rispetto al 2024, segno che le strategie di prevenzione attivate all'interno delle variegate realtà amministrative vanno ulteriormente rafforzate.

Con specifico riferimento al reato di riciclaggio, di cui la corruzione costituisce presupposto e minaccia più significativa, l'Emilia-Romagna risulta essere la quarta regione in Italia per numero di operazioni sospette segnalate alla UIF, dato che, se da una parte testimonia una grande attenzione verso il fenomeno, dall'altro, tuttavia, deve essere interpretato come un incentivo per le Amministrazioni a sviluppare ulteriormente l'approccio tematico. L'Università di Ferrara si è adoperata, in questa direzione, con specifiche azioni e misure, in fase di approfondimento e programmazione, anche in relazione alla gestione dei progetti legati all'erogazione dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Quanto all'analisi del contesto interno, non si evidenziano situazioni di particolare criticità, anche grazie alla programmazione e alla costante azione di monitoraggio delle misure di prevenzione individuate e messe in asse.

### Esiti monitoraggio PTPCT 2025-2027

Le misure operative di prevenzione della corruzione definite dal PIAO 2025-2027 hanno costituito oggetto di monitoraggio sia semestrale (avviato il 3 luglio 2025) che annuale (avviato il 23 dicembre 2025).

Per ciascuna misura, ogni responsabile è stato invitato a rendicontare:

- il grado di avanzamento o realizzazione;
- le specifiche attività e azioni attuate;
- le eventuali criticità riscontrate.

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati relativi al monitoraggio annuale delle misure operative, con il dettaglio del grado di raggiungimento rispetto ai target prefissati per il 2025:

Target previsto (2025)	Target raggiunto (2025)	Numero misure
100%	100%	72
100%	95%	1
100%	80%	1
100%	25%	1
100%	10%	1
100%	0%	2

Per le due misure con grado di raggiungimento pari allo 0%, la mancata realizzazione è da attribuire esclusivamente a eventi sopravvenuti e imprevedibili in fase di programmazione, che ne hanno impedito l'esecuzione (cessazione responsabile della misura e mancata acquisizione di software).

Si segnala, inoltre, un'ulteriore misura il cui grado di raggiungimento risulta pari allo 0% in quanto l'avvio delle attività è formalmente previsto a partire dall'annualità 2026.

Il Report, allegato 2.3b al Piano, illustra la rendicontazione analitica di ogni singola misura, documentando nel dettaglio i progressi raggiunti, le cause di eventuali rallentamenti e le criticità emerse. Tali risultanze sono state integrate nella definizione del nuovo piano per il triennio 2026-2028, provvedendo, ove possibile, alla riprogrammazione delle attività non realizzate.

## L'analisi del rischio

I processi dell'Ateneo che possono presentare un elevato rischio di corruzione sono stati identificati nel 2014 e per ciascuno ne è stato valutato il rischio. A tal fine è stata utilizzata la tabella di valutazione del rischio di cui all'Allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013, che ha permesso di stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto, per valutare il livello di rischio del processo.

Nel corso del 2017 è stata completata la mappatura dei processi, come previsto dal PNA 2017, ed è stata effettuata una nuova valutazione del grado di rischio. Detta valutazione è stata ulteriormente rivista per alcuni processi alla luce dei riassetti organizzativi intervenuti e dell'esperienza maturata nel corso del tempo.

La modalità di valutazione del rischio utilizzata fino all'anno 2019 è quella allegata al PNA 2013 e descritta nei precedenti Piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza di Ateneo, pubblicati in Amministrazione Trasparente.

Nel PNA 2019 l'Autorità è tornata, infatti, sul concetto di valutazione del rischio e ha riscritto parzialmente l'approccio metodologico da utilizzare.

La messa a punto del nuovo approccio metodologico per la valutazione del livello di esposizione al rischio, effettuata negli anni 2022 e 2023, segue le indicazioni contenute nel PNA 2019 e si propone, in primis, di passare da un approccio valutativo di tipo misto a uno di tipo qualitativo.

In fase di prima applicazione, sono stati definiti i seguenti indicatori di rischio, associando a ciascuno di essi quesiti specifici, le cui risposte porteranno alla formulazione di un giudizio sintetico sul livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi sottoposti ad analisi. Il giudizio è stato attribuito utilizzando la scala di valori "alto – medio – basso" in relazione al grado di rischio cui conduce la descrizione di tali indicatori. Il giudizio sintetico attribuito a ciascun processo per ogni indicatore è poi motivato.

*Tabella 24 - Approccio metodologico per valutazione livello di esposizione al rischio corruttivo*

	Indicatori (Key risk indicators)	Grado di rischio		
		Alto	Medio	Basso
1	<b>Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA</b> Il processo decisionale è discrezionale?	Il processo decisionale è caratterizzato da un alto grado di discrezionalità in quanto non vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, circolari, etc.).	Il processo decisionale è parzialmente vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, circolari, etc.).	Il processo decisionale è altamente vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi (regolamenti, direttive circolari).
2	<b>Livello di interesse “esterno”</b> Qual è la tipologia di destinatari/beneficiari?	Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti privati che operano per interessi personali o privati.	Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti pubblici, diversi dall'Amministrazione.	Il processo ha come destinatari/beneficiari uffici interni all'Amministrazione oppure soggetti interni all'Amministrazione che agiscono nell'esercizio delle loro funzioni.

<b>3</b>	<b>Valore economico</b> Sono presenti interessi, anche economici, rilevanti e benefici per i destinatari/beneficiari del processo?	Sono presenti interessi economici e/o benefici rilevanti, per i destinatari del processo ( $\geq 5.000$ Euro).	Sono presenti interessi economici e/o benefici di modesta entità, per i destinatari del processo ( $< 5.000$ Euro).	Non sono presenti interessi economici e/o benefici per i destinatari del processo.
<b>4</b>	<b>Grado di trasparenza</b> Il processo prevede l'utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciarne le fasi e i soggetti (informatizzazione, motivazione, verbalizzazione, pubblicazione)?	Il processo non prevede l'utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.	Il processo prevede l'utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono in parte di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.	Il processo prevede l'utilizzo di strumenti di trasparenza che permettono di tracciare le fasi e i soggetti del procedimento.
<b>5</b>	<b>Attuazione delle misure di trattamento del rischio</b> Sono applicate al processo misure generali e/o specifiche di trattamento del rischio?	Non sono applicate misure generali e/o specifiche di trattamento del rischio.	Sono applicate misure generali di trattamento del rischio.	Sono applicate misure generali e specifiche di trattamento del rischio.
<b>6</b>	<b>Episodi di maladministration</b> Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo, o in altre realtà simili, negli ultimi due anni?	Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo negli ultimi due anni.	Il processo, o una sua fase, è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in altre realtà simili ma non in Ateneo negli ultimi due anni.	Il processo, o una sua fase, non è stato oggetto di episodi di <i>maladministration</i> o segnalazioni in Ateneo e non si ha notizia che lo sia stato in altre realtà simili negli ultimi due anni.
<b>7</b>	<b>Conoscibilità della procedura decisionale</b> A che livello è definita la procedura decisionale?	La procedura è definita volta per volta per il caso specifico.	La procedura è definita in atti deliberativi.	La procedura è definita da una legge/regolamento.
<b>8</b>	<b>Livello dei controlli</b> Qual è il livello dei controlli? Controllo interno= interno all'ufficio che gestisce il processo/attività Controllo esterno= esterno all'ufficio che gestisce il processo/attività	Il processo non è soggetto a controlli interni né esterni.	Il processo è soggetto a controlli interni.	Il processo è soggetto sia a controlli interni che esterni, o solo esterni.

Le stime raggiunte sulla base dell'applicazione degli indicatori sono state integrate e revisionate dal RPCT, con l'aiuto dello staff di supporto in materia di anticorruzione, sulla base delle seguenti fonti informative:

- risultanze analisi contesto esterno e interno (inclusi i dati sui procedimenti giudiziari/disciplinari);
- risultanze attività di monitoraggio dei PTPCT precedenti;
- segnalazioni pervenute al RPCT negli ultimi due anni tra cui per esempio le segnalazioni di whistleblowing ma anche quelle pervenute in altre modalità;
- manifestazione di eventi corruttivi accertati all'interno dell'Amministrazione negli ultimi due anni;
- ulteriori dati rilevanti in possesso dell'Amministrazione.

Al fine di evitare una sottostima del rischio, per la sua valutazione si è utilizzato il criterio della prudenza ovvero di mantenere, in caso di diverse valorizzazioni degli indicatori, la stima più alta, evitando di limitarsi alla media delle valutazioni dei singoli indicatori.

Nel corso del 2025, su *input* del RPCT, è stata avviata una analisi di mercato volta alla individuazione di uno strumento informatico che possa consentire una mappatura del rischio più celere a fronte della elevata numerosità dei processi da mappare. Gli esiti sono stati analizzati dal RPCT e l'attività proseguirà anche nel 2026.

## TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Il trattamento del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio volta a **identificare le misure**, stabilendo quelle più idonee a prevenire i rischi individuati, e **programmare** adeguatamente e operativamente le misure di prevenzione della corruzione.

### Rischi del sistema universitario: identificazione, analisi e trattamento.

In questo paragrafo ci si focalizza sui **rischi del sistema universitario** individuati nell'aggiornamento 2017 al Piano

Nazionale Anticorruzione, eseguendo, rispetto ad ognuna, un'analisi puntuale delle attività che si caratterizzano per la maggiore potenzialità di esposizione al rischio corruttivo. Per ognuna delle seguenti aree l'Ateneo ha inteso adottare misure per contrastare ogni possibile rischio:

1. reclutamento;
2. attività di ricerca;
3. attività didattica;
4. accreditamento delle sedi e dei corsi di studio;
5. enti partecipati ed esternalizzazione di servizi.

### **1. Reclutamento**

Con riferimento alle raccomandazioni contenute nell'aggiornamento 2017 del PNA e nell'Atto di indirizzo del MIUR n. 39 del 14 maggio 2018, l'Università degli Studi di Ferrara ha proceduto negli anni ad un'analisi capillare con conseguente revisione della regolamentazione di Ateneo in materia di reclutamento.

Il reclutamento del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo è disciplinato - in conformità alla normativa nazionale vigente - da regolamenti interni disponibili al seguente link: <https://www.unife.it/it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti>.

Nell'ambito del processo di digitalizzazione dei processi iniziato nel 2020, l'Ateneo ha esteso progressivamente l'adozione del [sistema PICA](#) per la raccolta delle istanze di partecipazione per le selezioni dei professori a contratto, assegni di ricerca, concorsi del personale tecnico-amministrativo, personale docente e nel 2023 anche alle procedure di progressione economica verticali riservata al personale interno a garanzia del passaggio del materiale dei candidati alle commissioni e dalle commissioni agli uffici senza il rischio di disperdere documenti o di manipolazione.

I verbali di tutti i concorsi sono firmati esclusivamente con firma digitale (con l'eccezione dei soli casi di commissari, soprattutto esterni, che ne sono sprovvisti) e sono repertoriati nel protocollo d'Ateneo al fine di garantirne l'immodificabilità e la loro conservazione.

I verbali di selezione sono inoltre diventati allegati ai decreti di approvazione atti nel protocollo.

Con il rilascio di un'integrazione del sistema PICA a giugno 2025, i verbali delle selezioni per docenti e per le figure preruolo (art. 22, art. 22bis, art. 22ter della Legge 240/2010 in fase progressiva di attivazione) sono resi disponibili ai soli candidati interessati per un periodo di almeno 120 giorni nel cruscotto del singolo candidato, garantendo contestualmente l'accesso a chi ne ha diritto e minimizzando la pubblicazione sul sito di Ateneo di dati non necessari.

L'Ufficio Personale docente e l'Ufficio Tecnico-amministrativo e relazioni sindacali garantiscono l'aggiornamento dello scorrimento delle graduatorie.

### **2. Attività di ricerca**

In materia di partecipazione alle attività di ricerca, le Università sono state invitate per mezzo della delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 - Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione e dell'Atto di indirizzo del MIUR prot. n. 39/2018 avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - sezione Università, ad adottare misure a livello decentrato volte a prevenire, eliminare o ridurre possibili rischi, favorendo la risoluzione di eventuali criticità. L'ANAC e il Ministero, avevano evidenziato i passaggi ritenuti più critici, in quanto particolarmente opachi o potenzialmente più esposti a situazioni di conflitto di interesse, anche sulla base dei quali l'Ateneo programma le proprie misure e azioni, tenuto conto di quelle già poste in essere.

Sia l'analisi dei rischi e delle criticità, sia le possibili misure di prevenzione suggerite da ANAC e dal Ministero hanno seguito l'articolazione del ciclo di vita della ricerca:

- programmazione finanziaria della ricerca;
- progettazione della ricerca;
- valutazione e finanziamento dei progetti;
- svolgimento della ricerca;
- esito e diffusione dei risultati.

La medesima struttura è stata seguita dall'Ateneo nella programmazione delle proprie misure e azioni di prevenzione della corruzione nell'ambito della ricerca, inserite nell'apposito allegato al PIAO.

Tabella 25 - Rischi del sistema universitario: identificazione, analisi e trattamento

Attività di ricerca (fasi)	Rischi e criticità (delibera ANAC 1208/2017)	Possibili misure di prevenzione (delibera ANAC 1208/2017) (atto di indirizzo MIUR 39/2018)
<b>1. Programmazione finanziaria della ricerca</b>	Mancanza di una chiara programmazione della destinazione delle risorse a disposizione (budget della ricerca).	Adozione di misure che favoriscano la massima trasparenza e circolazione delle informazioni relative alla programmazione della destinazione dei fondi.
<b>2. Progettazione della ricerca</b>	Asimmetrie informative circa le opportunità di finanziamento con il rischio di favorire – anche per omissione – determinati ambiti o precisi soggetti rispetto ad altri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione di misure che favoriscano la massima circolazione delle informazioni sui bandi e sulle facilities di Ateneo nei riguardi di tutti i ricercatori interni interessati o potenzialmente interessati;</li> <li>• predeterminazione delle regole attraverso cui tutti i ricercatori abbiano le medesime possibilità di accedere ai bandi e di elaborare e veder valutati i progetti;</li> <li>• previsione, per quanto possibile, di risorse adeguate finalizzate a rendere possibile per i propri ricercatori la predisposizione di progetti di ricerca che possano validamente concorrere ai finanziamenti, internazionali, europei e nazionali;</li> <li>• concentrazione delle risorse di Ateneo sui progetti di ricerca, distinguendo chiaramente questi dalle attività di ricerca svolte mediante attribuzione di commesse da parte di soggetti esterni, ai quali dedicare soprattutto gli spin off universitari.</li> </ul> <p>MIUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione di apposita sezione sul sito web istituzionale in cui riportare:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. tutte le informazioni e le facilities di Ateneo in materia di bandi di ricerca;</li> <li>b. le regole che consentano ai ricercatori di accedere ai bandi e all'elaborazione dei progetti con le medesime possibilità;</li> <li>c. le risorse annualmente finalizzate alla predisposizione dei progetti di ricerca;</li> <li>d. i criteri di distribuzione dei fondi per le aree che contribuiscono alle quote premiati FFO e quelle per le aree più deboli;</li> </ul> </li> <li>• individuazione degli strumenti più idonei per ridurre gli ostacoli burocratico-amministrativi che possono rallentare lo svolgimento dell'attività di ricerca e la sua rendicontazione, anche al fine di evitare la richiesta di proroga dei termini di svolgimento dell'attività.</li> </ul>
<b>3. Valutazione e finanziamento dei progetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conoscibilità delle procedure e, ex post, del quadro dei soggetti beneficiari, sintomo di scarsa trasparenza del sistema e di possibili rischi di scelte discriminatorie;</li> <li>• specifici rischi nei procedimenti di selezione dei valutatori; ad esempio, alla composizione della banca dati dei valutatori REPRiSE si è proceduto finora mediante un criterio di auto-adesione. Tale modus operandi favorisce la possibilità che si candidino come valutatori solo i soggetti portatori di interessi o, al contrario, che non siano incentivati a proporsi come valutatori i soggetti più scientificamente propulsivi, soprattutto quando si tratta di presidiare settori disciplinari marginali e a rischio di insuccesso.</li> </ul>	<p>MIUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire la massima circolazione delle informazioni e maggiore omogeneità delle modalità procedurali; soluzioni organizzative per favorire, nella selezione dei valutatori, criteri di trasparenza quali, ad esempio, la rotazione degli incarichi e il contrasto ai potenziali conflitto di interessi;</li> <li>• previsione dell'iscrizione obbligatoria a REPRiSE come presupposto per la partecipazione a commissioni locali di reclutamento di professori o ricercatori; ovvero ancora misure di incentivazione alla partecipazione nei confronti dei singoli e delle strutture di appartenenza (atenei e dipartimenti);</li> <li>• in favore della trasparenza, dovrebbe essere fatto obbligo, pur nella preservazione dell'anonimato relativo al giudizio sul singolo progetto, di integrare la pubblicazione a posteriori della lista complessiva dei nominativi dei revisori, con le revisioni effettuate e l'indicazione dell'area scientifica in cui sono avvenute (senza pubblicare i singoli giudizi espressi), in modo che si abbia almeno ex post un'idea di massima del lavoro svolto dai revisori. Allo stesso fine di conoscibilità e trasparenza, appare inoltre importante che si predefiniscano i criteri di valutazione ex ante. La stessa misura può essere ottenuta mediante una disclosure ex post dei criteri seguiti per la selezione.</li> </ul> <p>MIUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettere in campo tutte le azioni finalizzate all'iscrizione dei propri professori e ricercatori all'Albo REPRiSE (il MIUR prevede di inserire primalità, nei prossimi bandi, per le strutture i cui professori e ricercatori risultano in maggioranza valutatori iscritti al REPRiSE);</li> <li>• allo scopo di incentivare il più ampio numero di studiosi a far parte degli elenchi nazionali dei valutatori, prevedere, nei propri regolamenti, l'iscrizione obbligatoria nei suddetti elenchi come presupposto per la partecipazione a commissioni locali di reclutamento di professori o ricercatori universitari;</li> <li>• garantire la massima circolazione delle informazioni e maggiore omogeneità delle modalità procedurali; soluzioni organizzative per favorire, nella selezione dei valutatori, criteri di trasparenza quali, ad esempio, la rotazione degli incarichi e il contrasto ai potenziali conflitto di interessi;</li> <li>• indicazione dei criteri di valutazione ex ante, nei bandi o nei relativi allegati; pur nella preservazione dell'anonimato relativo al giudizio sul singolo progetto, integrare la pubblicazione a posteriori della lista complessiva dei nominativi dei revisori, con le revisioni effettuate e l'indicazione dell'area scientifica in cui sono avvenute (senza pubblicare i singoli giudizi espressi). Il MIUR ha già previsto nei propri bandi la pubblicazione, di solito nei quarantacinque giorni successivi alla pubblicazione della graduatoria finale, dell'elenco dei valutatori che hanno operato nello specifico bando, con l'indicazione dei dati che ne consentano di verificare la competenza scientifica;</li> <li>• previsione nei codici etici e/o di comportamento di apposite previsioni in ordine alla disciplina in esame, con l'indicazione di specifiche conseguenze sanzionatorie relativamente alla trasgressione dei principi di trasparenza, correttezza, imparzialità, astensione in caso di conflitto di interesse, incompatibilità applicati alla valutazione.</li> </ul>

<b>4. Svolgimento della ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In questa fase, fenomeni di maladministration possono riguardare le modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e le modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca, nonché i modi di utilizzazione dei risultati della ricerca. Comportamenti distorti possono, infatti, essere causa di conflitti di interesse, in termini di trasparenza e conoscibilità delle informazioni;</li> <li>anche nello svolgimento dell'attività di ricerca occorre accettare che non vi siano forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita, sotto il profilo sia soggettivo sia oggettivo. Ad esempio, nel creare i cd. spin off universitari, occorre verificare l'assenza di conflitti di interesse tra i soci dello stesso e l'attività di formazione, di ricerca, di consulenza svolta dai componenti del relativo dipartimento universitario</li> </ul>	<p><b>ANAC</b> Prevedere le relative fattispecie in apposita sezione dei codici etici/di comportamento degli atenei.</p> <p><b>MIUR</b> Nella fase di svolgimento della ricerca, nella quale vanno sempre garantiti diritti e libertà dei componenti dei gruppi di ricerca, fenomeni di maladministration possono riguardare le modalità di individuazione del coordinatore della ricerca, dei componenti del gruppo e le modalità di gestione dei rapporti interni al gruppo di ricerca, nonché i modi di utilizzazione dei risultati della ricerca. Comportamenti distorti possono, infatti, essere causa di conflitti di interesse in termini di trasparenza e conoscibilità delle informazioni. Inoltre, anche nello svolgimento dell'attività di ricerca occorre accettare che non vi siano forme di conflitto di interesse in relazione alla tipologia di attività esperita (si raccomanda, ad esempio, la scrupolosa applicazione delle disposizioni in materia di incompatibilità e di conflitti di interesse previste per gli spin off e start up universitari dagli artt. 4 e 5 del D.M. 10 agosto 2011, n.168). Gli Atenei e gli Enti Pubblici di Ricerca dovranno prevedere un'apposita sezione dei codici etici/di comportamento degli Atenei per affrontare tali fenomeni di maladministration. Al tempo stesso dovranno garantire, in apposita sezione del sito web istituzionale, un sistema che consenta di avere informazioni sui gruppi di ricerca, la loro composizione e sui relativi risultati.</p>
<b>5. Esito e diffusione dei risultati</b>	<p>Nella fase conclusiva è importante poter verificare l'effettivo svolgimento della ricerca e i risultati conseguiti, in modo da poter valutare se il finanziamento erogato abbia dato luogo alla realizzazione dell'esperimento, quantomeno sul piano procedurale e documentale. Tale attività pare dover prescindere dagli esiti scientifici, che dovranno essere verificati da tecnici del settore. Soltanto di recente sono stati attivati sistemi di valutazione ex post, i quali tuttavia appaiono meritevoli di approfondimento.</p>	<p><b>ANAC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'implementazione del sistema Open Access per tutti i risultati prodotti in esito a ricerche finanziate con risorse pubbliche, già obbligatorio in Europa, unitamente alla creazione di un sito del progetto che resta come documentazione di quanto fatto. Detto sistema costituirebbe uno strumento di verifica e renderebbe disponibili i risultati raggiunti dalla ricerca finanziata;</li> <li>la verifica, da parte del committente, ove non prevista, dell'effettivo svolgimento della ricerca entro i tempi previsti quale condizione necessaria per la presentazione delle domande relative a futuri progetti e finanziamenti MIUR;</li> <li>garantire analoga trasparenza, prevedendo che sul sito web istituzionale o altro appositamente predisposto siano, indipendentemente dalle prescrizioni dei bandi ministeriali, accessibili i risultati scientifici conseguiti con il ricorso a fondi pubblici.</li> </ul>

### 3. Attività didattica

Quanto all'area di rischio inherente alla organizzazione e valutazione della didattica, i profili critici osservati attengono sostanzialmente al processo di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi (possibili influenze improprie esercitabili) e, lato svolgimento della didattica, a tutti quei possibili comportamenti distorsivi dei docenti idonei ad incidere negativamente sulla qualità dell'offerta formativa ed altresì sulla formazione stessa degli studenti e sul loro apprendimento.

#### Box - Atti di riferimento

- Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione 2013 (definizione aree di rischio specifiche)
- Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017
- Atto di indirizzo del 14/05/2018 del Ministro, Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione - Sezione Università
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019 - Allegato n. 1, Tabella n. 3 - Elenco principali aree di rischio (Università) Con riferimento al comportamento del corpo docente, ed in particolare a previsioni volte ad evitare da un lato cattive

condotte da parte dei professori e dall'altro a responsabilizzare maggiormente i direttori di dipartimento a vigilare sui comportamenti dei professori, si rinvia a quanto previsto nel Codice Etico e di Comportamento, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 28 maggio 2025.

#### **4. Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio**

La delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, alla quale si allineano le disposizioni contenute nelle Linee di indirizzo del Ministro, Senatrice Valeria Fedeli, invita gli atenei ad una maggiore attenzione alla verifica nella comunicazione delle nomine, relative alla formazione delle Commissioni di Esperti per la Valutazione (CEV) onde evitare ogni possibile, nonché potenziale situazione di conflitto di interesse che abbia a riguardare i componenti delle stesse e, conseguentemente, qualsivoglia influenza impropria volta ad agevolare o svantaggiare determinati corsi di laurea a discapito di altri.

Tralasciando qui le misure che si rivolgono, in maggior parte, ad ANVUR quale attore principale nella formazione delle suddette commissioni, si rimarca piuttosto l'invito ai singoli atenei che, all'atto della ricezione della comunicazione delle nomine, sono caldamente chiamati da ANAC ad un'attenta verifica sull'esistenza, anche potenziale, di tali situazioni di conflitto di interesse e ad una comunicazione tempestiva ad ANVUR affinché provveda alla sostituzione del componente eventualmente implicato.

A tal riguardo, ANVUR al fine di armonizzare le procedure per la formazione degli Albi degli Esperti valutatori del settore AFAM e del settore Università, con Delibera del Consiglio Direttivo n. 113 del 26/05/2022 ha approvato il Disciplinare per la formazione degli Albi degli Esperti valutatori del settore AFAM e del settore Università. Tale documento disciplina, ai sensi degli artt. 5, c. 3 e 12, comma 4, del d.P.R. 76/2010, i criteri utilizzati per la selezione e le modalità di iscrizione agli Albi di Esperti della Valutazione per le attività di valutazione e accreditamento, iniziale e periodico, delle Università e delle Istituzioni AFAM. Detto disciplinare regolamento, tra l'altro, esplicita i criteri di esclusione e di scelta degli esperti da inserire nelle singole CEV. Tra i criteri di esclusione è stato aggiunto, rispetto al passato, quello di "essere membro di più di tre Nuclei di Valutazione". Tra i criteri di scelta, oltre a quelli legati alla specificità dell'incarico, sono stati inseriti: la "rotazione degli Esperti", il "bilanciamento di genere" e il "bilanciamento territoriale (residenza e Istituzione/Ente di appartenenza dell'Esperto)".

L'ANVUR, nel rispetto dei principi di indipendenza, imparzialità, trasparenza, economicità e partecipazione, si avvale del parere di Esperti italiani e stranieri dotati di specifiche competenze negli ambiti di pertinenza delle singole attività di valutazione. L'ANVUR seleziona gli Esperti che, successivamente alla partecipazione ad adeguati percorsi formativi, e alla verifica del superamento di test specifici predisposti dall'Agenzia per la permanenza in albo, compongono i Panel (PEV) e le Commissioni di Esperti di Valutazione (CEV) per l'accreditamento iniziale e periodico delle Università e delle Scuole Superiori (CEVS) attraverso la pubblicazione di bandi pubblici e un processo di selezione curato dall'ANVUR.

Gli iscritti all'albo potranno partecipare alle attività valutative dell'Agenzia esclusivamente dopo la partecipazione alla formazione predisposta da ANVUR.

Per ciascun esperto, in occasione della nomina quale componente di un PEV, di una CEV o di una CEVS, viene verificata da ANVUR l'assenza di incompatibilità o di questioni ostative allo svolgimento della visita.

In ottica di massima trasparenza ANVUR ha pubblicato sul proprio sito web il calendario delle visite di accreditamento periodico del quinquennio 2023-2027, approvato dal Consiglio Direttivo il 23 febbraio 2023 e aggiornato l'11 luglio 2024.

Con riferimento all'accreditamento delle Sedi e dei corsi di studio, le metodologie e i criteri di valutazione sono individuati da ANVUR in coerenza con gli standard e le Linee guida europee ([Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area](#)), tenuto conto che i nuovi corsi di studio devono essere istituiti nel rispetto di quanto previsto dalle linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università e da quanto previsto dal Decreto Ministeriale in vigore sull'Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio.

Nel febbraio del 2023 è stata pubblicata la versione definitiva del nuovo modello di Autovalutazione Valutazione e Accreditamento denominato AVA 3, in linea con il DM 1154/2021. La revisione del sistema AVA, tra le altre cose, ha richiesto un adeguamento delle procedure interne e degli strumenti di lavoro coerenti con i requisiti AVA 3. L'ANVUR ha pertanto ritenuto opportuno predisporre una pagina web interamente dedicata alla pubblicazione di Linee Guida e di strumenti di supporto per l'applicazione dei requisiti di AVA 3 e per la realizzazione/valutazione dei Sistemi di Assicurazione della Qualità negli Atenei, che tiene costantemente aggiornata. Nella medesima pagina è pubblicato un documento che illustra la rotazione dei componenti nella composizione delle CEV relativa la 2023.

Oltre a ciò, come fa da anni, ANVUR pubblica tutta una serie di documenti relativi all'attivazione e all'accreditamento iniziale dei corsi di studio, differenziati a seconda della tipologia di corso.

Con questa importante attività di pubblicazione di documenti illustrativi ed esplicativi, ANVUR mette in trasparenza i criteri di valutazione che saranno applicati tanto in occasione dell'accreditamento iniziale quanto in occasione dell'accreditamento periodico.

L'anno 2024 e parte del 2025 hanno visto l'Ateneo impegnato nella partecipazione all'esercizio di Valutazione della



Ricerca VQR 2020-2024.

Tutte le tempistiche di nomina dei GEV e messa a disposizione dei documenti pubblici da parte di ANVUR sono state rispettate.

L'anno 2024 e parte del 2025 vedono l'Ateneo impegnato nella partecipazione all'esercizio di Valutazione della Ricerca VQR 2020-2024. Rispetto alle precedenti tornate di valutazione, il bando è uscito con largo anticipo, dopo che la versione definitiva è stata posta in consultazione pubblica, per dar modo agli Atenei di prepararsi adeguatamente. In data 18/12/2023 sono stati pubblicati gli avvisi per l'acquisizione delle manifestazioni d'interesse a ricoprire l'incarico di esperto nei Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) per la VQR 2020-2024 e per l'individuazione di una lista di esperti a supporto delle attività dell'Agenzia nell'ambito delle procedure di valutazione della ricerca. È stato inoltre pubblicato il documento sui criteri di sorteggio per l'individuazione del 75% dei componenti dei GEV disciplinari, ai sensi dell'art 3, commi 4 e 5 del Bando VQR 2020-2024). Tutte le tempistiche di nomina dei GEV e messa a disposizione dei documenti pubblici da parte di ANVUR sono state rispettate.

## 5. Enti partecipati ed esternalizzazione di servizi

### Box - Normativa di riferimento

- Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario)
- D.M. 10 agosto 2011, n. 168 (Regolamento concernente la definizione dei criteri di partecipazione di professori e ricercatori universitari a società aventi caratteristiche di spin off o start up universitari in attuazione di quanto previsto all'articolo 6, comma 9, della legge 30 dicembre 2010, n. 240)
- Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica)
- Linee guida per la partecipazione dell'Università degli studi di Ferrara in enti, organismi e soggetti di diritto pubblico o privato, entrate in vigore il 19 dicembre 2019
- Regolamento in materia di creazione di impresa dell'Università degli studi di Ferrara, entrato in vigore il 10 novembre 2017

L'Ateneo valuta attentamente l'opportunità di costituire o aderire a nuovi enti, organismi o soggetti di diritto pubblico o privato ed uniforma la propria azione ai criteri e limiti imposti dalla normativa ed in particolare, per le partecipazioni pubbliche in società, a quanto stabilito dal D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica". Al fine di definire i margini di operatività, l'iter procedurale e le competenze degli attori coinvolti in relazione alla partecipazione dell'Università in enti e organismi partecipati, è dotata di apposite Linee Guida.

Nelle suddette Linee Guida è previsto in particolare che la proposta di costituzione o adesione debba necessariamente essere accompagnata da un piano di fattibilità in cui siano evidenziati, tra l'altro, i fini istituzionali dell'Ateneo perseguiti con l'iniziativa, ovvero la strumentalità concreta della partecipazione alle finalità istituzionali dell'Università.

L'atto deliberativo di costituzione di una società a partecipazione pubblica o di acquisto di partecipazioni in società già costituite è analiticamente motivato, ai sensi dell'art. 5 del D.lgs. 175/2016, sia con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali sia in relazione alle ragioni e alle finalità che giustificano la scelta. La motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.

La costituzione o adesione dell'Università in enti e organismi partecipati è inoltre subordinata al parere della Commissione Partecipate d'Ateneo, la quale è chiamata anche a:

1. effettuare il monitoraggio delle partecipazioni societarie dell'Università, siano esse societarie, consortili o in altri enti ed organismi di diritto pubblico e privato (centri interuniversitari, consorzi e società partecipate) anche al fine di verificare l'assenza di conflitti di interesse tra gli scopi istituzionali dell'Università e le attività svolte dalle partecipate;
2. effettuare controlli ex ante o in itinere, quali l'analisi economica del soggetto partecipato, in termini di pareggio di bilancio e di sostenibilità economico-finanziaria, l'analisi giuridica dello Statuto, in termini di responsabilità dell'Ateneo soprattutto dal punto di vista della responsabilità patrimoniale, l'analisi e il controllo alle rispondenze legislative delle possibili fasi della partecipazione (soprattutto quella liquidatoria), l'analisi del partenariato e degli elementi di contesto.

Annualmente l'Università predispone una relazione concernente la razionalizzazione periodica delle proprie partecipazioni, ottemperando all'obbligo di aggiornamento e di analisi dell'assetto complessivo delle società partecipate imposto dall'art. 20, commi 1-3 del D.lgs. 175/2016, ed allo stesso tempo redige la relazione sull'attuazione del piano di razionalizzazione periodica delle partecipazioni societarie ex art. 20, comma 4 del TUSP. Al fine di individuare eventuali sovrapposizioni di attività con le partecipazioni societarie ed in conformità alle deliberazioni della Sezione

regionale di controllo per l'Emilia-Romagna della Corte dei Conti e a quanto rilevato dal Collegio dei Revisori dei Conti dell'Università, la ricognizione viene estesa anche ai consorzi interuniversitari. Ciò consente di valutare il mantenimento o meno delle singole partecipazioni, sia societarie che consortili.

Si aggiunge poi la comunicazione prevista per legge al Portale Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che annualmente richiede i dati sulle partecipazioni e sui rappresentanti, e la rendicontazione al Ministero dell'università e della ricerca.

L'eventuale ricorso dell'Ateneo alla esternalizzazione di attività è effettuato nel rispetto delle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture, vale a dire in conformità alla normativa sui contratti pubblici di cui al D.lgs. 36/2023. In materia di affidamenti in house le disposizioni del Codice dei Contratti pubblici sono coordinate con le previsioni del Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica; si attende che l'Autorità fornisca i necessari approfondimenti richiesti dal Consiglio di Stato, al fine di esprimersi relativamente allo schema di linee guida recanti indicazioni alle stazioni appaltanti per la formulazione della motivazione richiesta nel caso di affidamento diretto a società in house, in vista dell'emanaione di queste ultime.

Per quanto concerne l'utilizzazione di personale, agli organi assembleari degli enti partecipati diversi dalle società interviene il Rettore o un suo delegato; i rappresentanti negli organi assembleari delle società sono invece individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Eventuali incarichi attribuiti dalla partecipata al personale strutturato dell'Ateneo sono soggetti all'iter autorizzativo previsto dai regolamenti di Ateneo sullo svolgimento di attività extra-istituzionali.

La partecipazione dell'Ateneo agli spin-off è disciplinata da un apposito regolamento che definisce la procedura di accreditamento della società e disciplina le condizioni di partecipazione dell'Ateneo nonché il regime delle incompatibilità, dei conflitti di interesse. In questo caso l'eventuale partecipazione dell'Ateneo agli spin-off è subordinata al parere del Consiglio per la Ricerca e la Terza Missione, struttura prevista dallo Statuto, che effettua anche la vigilanza sull'applicazione del regolamento.

### **Misure generali**

Di seguito vengono esaminate e descritte le **misure generali** che intervengono in maniera trasversale su tutta l'amministrazione al fine di prevenire e contrastare i fenomeni di *maladministration*. Le misure ed i relativi indicatori sono sintetizzati nell'apposito allegato. Per ogni misura, lo stato di attuazione relativo all'anno 2024 è disponibile nella sezione dedicata agli esiti del monitoraggio.

### **Codice Etico e di Comportamento**

L'Università di Ferrara è dotata di:

- un [Codice di Comportamento](#), sottoposto a consultazione pubblica e approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 28 maggio 2025, adottato ai sensi della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dell'art. 6 dello Statuto di Ateneo e in attuazione di quanto disposto dall'art. 54, comma 5 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, che integra e specifica i contenuti e le direttive di cui al D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici". Tale Codice ha riunito in un unico documento il Codice Etico ed il Codice di Comportamento precedentemente vigenti in Ateneo;
- un [Codice di condotta per l'integrità della ricerca](#), che illustra i criteri e le regole deontologiche, giuridiche ed etiche che guidano la ricerca scientifica in Ateneo, approvato dagli Organi Accademici nel 2018.

Così come suggerito nell'ambito dell'Aggiornamento 2017 al PNA, l'Ateneo ha dal 2018 pianificato una serie di attività finalizzate all'aggiornamento e all'attualizzazione del Codice di Condotta per l'Integrità della Ricerca, del Codice di Comportamento, del Codice Etico, valutando al contempo l'opportunità suggerita dall'Autorità di unificare gli ultimi due o comunque studiare forme di coordinamento tra tutti i codici.

L'iter di unificazione dei Codici è stato avviato a seguito della delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020 tenendo necessariamente conto delle modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, apportate con Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81.

Nell'anno 2024 è stato dato formalmente l'avvio ai lavori di redazione del nuovo Codice Unico che hanno portato al completamento di una prima bozza di testo che in data 18 dicembre 2024 è stata sottoposta a consultazione pubblica al fine di consentire a tutti i soggetti interessati di suggerire eventuali modifiche ed illustrata a tutto il personale tecnico-amministrativo nel corso di una giornata formativa tenutasi il 19 dicembre 2024.

La fase di consultazione pubblica si è conclusa il 31 gennaio 2025 ed in esito ad essa sono pervenute osservazioni e richieste di integrazione che, singolarmente e puntualmente vagliate, hanno portato ad interventi di integrazione e di modifica del testo in un'ottica di massima apertura, pur tenendo conto dei parametri legali e delle peculiarità ordinamentali e di organizzazione dell'Ateneo. Tali osservazioni sono state presentate a tutta la comunità universitaria nell'ambito della Giornata della Trasparenza svoltasi il 13 febbraio 2025.

In data 14 marzo 2025 il testo integrato del Codice Unico è stato trasmesso al Nucleo di Valutazione di Ateneo, nella sua qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) al fine di consentire allo stesso di esprimere il parere previsto dall'art. 54, comma 5 del D. Lgs. 165/2001. Il parere formale del Nucleo di Valutazione – favorevole all'unanimità – veniva acquisito nella seduta del 1° aprile 2025 e trasmesso all'Ufficio competente il 7 maggio 2025. Il testo definitivo del nuovo Codice Etico e di Comportamento è stato approvato da Senato Accademico e Con-

siglio di Amministrazione nelle sedute del 28 maggio 2025 e formalmente emanato con Decreto Rettoriale Rep. n. 881/2025 Prot. n. 163145 del 3/06/2025.

Il nuovo testo è entrato in vigore il 19 giugno 2025 e da tale data sono stati abrogati il Codice Etico ed il Codice di Comportamento prima vigenti.

L'iter di revisione del Codice di Condotta per l'Integrità della Ricerca avverrà nel corso del 2026 attualizzando/allineando il testo al nuovo Codice Etico e di Comportamento entrato in vigore a metà del 2025. Si ritiene a tal proposito importante fornire un quadro di riferimento il più possibile omogeneo, integrato e aggiornato rispetto alla più recente normativa nazionale e internazionale oltreché coerente con la regolamentazione interna di Ateneo. La recente entrata in vigore del Codice Etico e di Comportamento rappresenta un importante presupposto alla revisione del Codice di Condotta per l'Integrità della Ricerca in ottica coordinata

### **Conflitto di interessi**

#### **Box - Normativa di riferimento**

- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 97;
- Legge 7 agosto 1990, n. 241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi) art. 6-bis;
- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 53;
- D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190);
- DPR 16 aprile 2016, n. 62 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165), artt. 6, 7 e 14;
- Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 (Codice dei contratti pubblici), art. 16.

La tutela anticipatoria dei fenomeni di tipo corruttivi si realizza anche attraverso l'individuazione e la gestione del conflitto di interessi inteso, nella sua accezione più ampia, come qualsiasi situazione che possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche solo potenzialmente, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale.

Secondo la più consolidata giurisprudenza amministrativa, la situazione di conflitto di interessi si configura infatti quando le decisioni, che richiedono imparzialità di giudizio, siano adottate da un pubblico funzionario che abbia, anche solo potenzialmente, interessi privati in contrasto con l'interesse pubblico alla cui cura egli è preposto. L'interesse privato che potrebbe porsi in contrasto con l'interesse pubblico può essere di natura finanziaria, economica o derivante da particolari legami di parentela, affinità, convivenza o frequentazione abituale con i soggetti destinatari dell'azione amministrativa.

Alle fattispecie di conflitto di interessi reali e concrete esplicitate nel Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici (art. 7 e 14 D.P.R. 62/2013), si aggiungono tutte quelle condizioni potenziali che, seppur non tipizzate, possono comunque compromettere l'imparzialità dell'agire amministrativo, cioè si rivelano idonee ad interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici, e che sono pertanto atte ad inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico.

Al fine di evitare situazioni come quelle appena descritte, l'Ateneo prevede, quale misura specifica di prevenzione della corruzione, il rilascio da parte dei commissari di gara di dichiarazioni attestanti l'assenza di cause di conflitto d'interesse e di incompatibilità, oltre che il possesso dei requisiti previsti dalla normativa vigente, che sono poi oggetto di verifica da parte dei competenti uffici (vedasi valutazione del rischio relativa al processo "Acquisizione di beni e servizi" allegata al presente Piano).

### **Inconferibilità e incompatibilità di incarichi**

#### **Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico), artt. 15, 17, 18, 19, 20;
- Delibera (delibera di carattere generale sull'esercizio del potere di vigilanza e accertamento, da parte del RPCT e dell'ANAC, in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi di cui al d.lgs. n. 39 del 2013).

Il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 prevede e disciplina una serie di cause di inconferibilità e incompatibilità, con riferimento alle seguenti tipologie di incarichi:

- incarichi amministrativi di vertice;

- incarichi dirigenziali o di responsabilità, interni ed esterni, nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico;
- incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico.

È compito del RPCT vigilare sull'osservanza delle disposizioni contenute nel D.lgs. n. 39/2013.

Al fine di garantire adeguate modalità di acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D.lgs. 39/2013, l'Ateneo si impegna ad assicurare la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico.

Tali dichiarazioni sono oggetto di pubblicazione nel sito dell'amministrazione, costituiscono condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'incarico, e sono soggette ai controlli ai sensi del Regolamento di Ateneo sui controlli delle dichiarazioni sostitutive di cui al D.P.R. 445/2000.

Da ultimo, con [Delibera n. 464 del 26 novembre 2025](#), l'Autorità ha voluto fornire indicazioni aggiornate per ciò che concerne, in particolare, l'esercizio dell'attività di vigilanza in capo all'Autorità stessa e agli organi interni alle amministrazioni, agli enti pubblici e agli enti in controllo pubblico, sul rispetto delle disposizioni del decreto, con ciò intendendosi dunque superata la delibera Anac n. 833 del 3 agosto 2016.

### **Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici**

#### **Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 35-bis
- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico), art. 3

Il D.lgs. 165/2001 stabilisce preclusioni ad operare in settori esposti a elevato rischio di corruzione laddove il dipendente sia stato condannato, anche se con sentenza non definitiva, per reati contro la pubblica amministrazione. Analogamente all'art. 35-bis, l'art. 3 del D.lgs. 39/2013 dispone il divieto a ricoprire incarichi dirigenziali e assimilati ove siano intervenute condanne per reati contro la pubblica amministrazione.

A fini della corretta applicazione delle citate norme, l'Ateneo effettua opportune verifiche, in base ai propri regolamenti vigenti in relazione alla sussistenza di eventuali procedimenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intende conferire incarichi negli ambiti di cui agli artt. 35-bis del D.lgs. 165/2001 e 3 del D.lgs. 39/2013.

### **Incarichi extraistituzionali**

#### **Box - Normativa di riferimento**

- Costituzione della Repubblica Italiana, art. 98
- Decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n. 3 (Testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato)
- D.P.R. 11 luglio 1980, n. 382 (Riordino della docenza universitaria, relativa a fascia di formazione nonché sperimentazione organizzativa e didattica)
- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 53
- Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario), art. 6
- Legge 21 giugno 2023, n. 74 (Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche)

#### **• Personale Tecnico-Amministrativo**

L'Università di Ferrara ha inteso disciplinare con il *"Regolamento per la disciplina delle incompatibilità e dello svolgimento di attività extraistituzionale"* la materia degli incarichi, sia retribuiti che gratuiti, non compresi nei compiti e doveri di ufficio del Personale Tecnico-Amministrativo: <https://www.unife.it/it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti/personale/personale-tecnico-amministrativo/carriera-e-provvidenze-economiche/reg-incompatibilita-e-svolgimento-di-attività-extra-istituzionali>

Dal 2023 tutta la documentazione presentata dal dipendente viene condivisa con il Direttore Generale, quale atto necessario e prodromico alla sottoscrizione da parte del medesimo della richiesta di autorizzazione pervenuta dal dipendente.

#### **• Personale docente e ricercatore**

Il tema degli incarichi extraistituzionali è stato affrontato, con particolare riguardo al personale docente e ricer-

catore, sin dal Piano Triennale 2019-21 con cui l'Ateneo si è impegnato ad adeguare il proprio “Regolamento per il conferimento a professori e ricercatori universitari dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi retribuiti”. La misura è stata pienamente attuata con l'entrata in vigore del “Regolamento per il conferimento al personale docente e ricercatore dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali” in data 2 maggio 2019. Il testo del Regolamento è stato aggiornato nel corso del 2023 al fine di recepire, tra l'altro, le modifiche apportate alla Legge n. 240/2010 dal decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44 convertito con modificazioni dalla Legge 21 giugno 2023, n. 74. Il Regolamento è stato inoltre aggiornato nel corso del 2025 alla luce del Rapporto sul sistema della formazione superiore e della ricerca 2023 a cura dell'ANVUR e al fine di aggiornare alcune disposizioni in materia di appalti e di lavoro sportivo: <http://www.unife.it/it/ateneo/statuto-regolamenti/regolamenti/personale/personale-docente-e-ricercatore/carriera/regolamento-per-il-conferimento-al-personale-docente-e-ricercatore-dell'autorizzazione-allo-svolgimento-di-incarichi-extraistituzionali.pdf>

Nel rispetto delle raccomandazioni ANAC, è stata effettuata una ricognizione delle richieste più frequenti di incarichi extraistituzionali, definita chiaramente una procedura per la presentazione dell'istanza di autorizzazione e per il relativo rilascio, e per la comunicazione delle attività non soggette ad autorizzazione; nell'individuare le attività incompatibili, è stata comunque salvaguardata la possibilità di crescita professionale del dipendente, con eventuali ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie. Al fine di ridurre ulteriormente il rischio di eventi corruttivi è stata altresì formalizzata un'apposita Commissione formata da tre componenti nominati dal Rettore, sentito il Senato Accademico, fra professori e ricercatori a tempo indeterminato, con il compito di esaminare ed esprimere un parere in merito al rilascio delle autorizzazioni relative ad incarichi extraistituzionali di natura non didattica. In applicazione delle previsioni del Regolamento di Ateneo, la Commissione è stata ricomposta per il triennio 2023-2026.

#### • **Monitoraggio sistematico dello svolgimento di attività professionale**

Con riferimento alle attività di consulenza e allo svolgimento di attività libero-professionale, dal 2018 sono state avviate:

- un'attività di monitoraggio delle attività libero-professionali svolte dal personale docente;
- un sistema di monitoraggio delle autorizzazioni concesse, o di cui è stata ricevuta comunicazione dall'interessato, relativamente agli incarichi di consulenza, per verificare che gli stessi configurassero la “consulenza scientifica” consentita dalla norma, rispettando il profilo dell'occasionalità e dell'assenza di conflitto d'interessi.

In merito all'apertura e al possesso della Partita IVA, l'orientamento giurisprudenziale maggioritario e in via di consolidamento, considera gli stessi quale elemento sintomatico ma di per sé non sufficiente a provare la sistematicità e la stabilità dell'esercizio professionale; l'elemento determinante non è tanto la detenzione della Partita IVA, ma il suo uso consapevole ed abituale. Quale misura di prevenzione, allo scopo di rilevare la consistenza numerica di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo titolare di Partita IVA, a fine 2018 è stata avviata una indagine conoscitiva con richiesta di segnalare l'eventuale titolarità della stessa e, in caso positivo, di produrre contestuale dichiarazione relativa all'occasionalità delle attività svolte in regime di Partita IVA, illustrando le attività medesime.

Tale misura si inserisce in una più ampia attività di monitoraggio sistematico dello svolgimento di attività professionale da parte dei dipendenti che si intende portare avanti come buona pratica, ad intervalli regolari nel tempo.

L'indagine, a cura dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, viene ripetuta con cadenza annuale nei confronti di tutto il personale strutturato, piuttosto che concentrata solo sul personale che ha dichiarato il possesso della Partita IVA, principalmente per due ordini di motivi:

1. il personale che è in possesso di Partita IVA viene comunque monitorato, ma annualmente;
2. allargando l'indagine su tutto il personale è possibile individuare anno per anno le eventuali variazioni in ordine alla acquisizione o cessazione della Partita IVA.

Al fine di semplificare le modalità di rilevazione del dato di interesse, l'Ateneo utilizza attualmente un form online compilabile digitalmente, che consente una trasmissione ed una raccolta più agevoli ed immediate dei dati e che prevede, per il personale docente e ricercatore, una modalità differenziata di risposta a seconda del regime di impegno scelto, tempo pieno/tempo definito, in base a quanto previsto dall'art. 6, co. 12, della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, “Stato giuridico dei professori e dei ricercatori di ruolo” (“I professori e i ricercatori a tempo definito possono svolgere attività libero-professionali e di lavoro autonomo anche continuative, purché non determinino situazioni di conflitto di interesse rispetto all'ateneo di appartenenza [...]”).

La rilevazione condotta nel corso dell'anno 2025 fa riferimento alla situazione attestata al 1° settembre 2025 e consente di specificare, per il caso di effettiva titolarità dichiarata, la tipologia/natura dell'attività svolta in tale regime.

La rilevazione, avviata in data 2 settembre 2025 e conclusasi in data 30 settembre 2025, ha fatto registrare un incremento nel tasso di partecipazione del personale docente e ricercatore rispetto all'anno precedente, per un totale di 517 riscontri, su una numerosità complessiva di 748 docenti e ricercatori in servizio alla data del 1° settembre.

Il report, contenete il dettaglio dei dati raccolti, è stato trasmesso dall'ufficio competente al RPCT e alla Dirigente dell'Area Personale, Performance e Semplificazione per l'opportuno approfondimento.

Non si è invece ritenuto di effettuare controlli relativamente al personale tecnico amministrativo tenuto conto che, in caso di apertura di partita IVA, lo stesso è tenuto a darne comunicazione e/o a richiedere autorizzazione, ai sensi del vigente Regolamento per la disciplina delle incompatibilità e dello svolgimento di attività extra-istituzionali; il personale titolare di partita IVA è dunque già noto all'Ateneo e monitorato proprio in forza della regolamentazione vigente.

## Divieti post-employment (pantouflage)

### Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), art. 53 comma 16-ter;
- Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190), art. 21;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2019, Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- Consiglio di Stato – Sez. V, Sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 forma di incompatibilità successiva;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022, Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023;
- Linee Guida ANAC numero 1, adottate con Delibera 493 del 25 settembre 2024.

Il comma 16-ter dell'art. 53 del D.lgs. 165/2001 (introdotto dall'art. 1, co. 42, lettera l) della Legge n. 190/2012) dispone il divieto per il dipendente che negli ultimi tre anni di servizio abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto della pubblica amministrazione, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. periodo di raffreddamento), attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione medesima, svolta attraverso i medesimi poteri.

La ratio della disposizione è quella di scoraggiare comportamenti impropri dei dipendenti pubblici che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione, potrebbero preconstituirsì situazioni vantaggiose, con la prospettiva di un incarico/rapporto di lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entrano in contatto esercitando, per l'appunto, poteri autoritativi o negoziali.

In caso di violazione del divieto, sono previste specifiche sanzioni che hanno effetti sia sul contratto di lavoro dell'ex dipendente pubblico presso il soggetto privato nuovo datore di lavoro che sull'attività contrattuale dei soggetti privati che abbiano assunto o conferito un incarico all'ex dipendente pubblico.

Il divieto introdotto punta a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti rispetto allo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente un'opportunità di assunzione o di incarico una volta cessato dal servizio. Come chiarito da ANAC, il divieto si applica non solo ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni a tempo indeterminato ma altresì ai soggetti titolari di rapporto di lavoro a tempo determinato o autonomo. Il Consiglio di Stato – Sez. V, Sentenza 7411 del 29 ottobre 2019 – ribadisce che trattasi di una forma di incompatibilità successiva che va ad aggiungersi, integrandoli, a tutti i casi di incompatibilità ed inconferibilità di cui al D.lgs. 39/2013.

In applicazione agli orientamenti forniti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, soprattutto nel PNA 2022, l'Ateneo ha da tempo adottato come misura di prevenzione l'inserimento nei propri bandi di gara o negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici la condizione che il soggetto privato partecipante alla gara non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione dell'art. 53, comma 16-ter del D.lgs. 165/2001, escludendo di fatto la possibilità di affidare appalti in violazione della previsione normativa.

Sono state inoltre definite apposite clausole sul divieto di pantouflage, prevedendo, come misura continuativa nel tempo, il loro inserimento all'interno degli atti di assunzione del personale.

### Formazione

L'attività di formazione rientra tra le principali misure di prevenzione della corruzione. La Legge 190/2012 stabilisce, infatti, che il Piano preveda, per le attività a più elevato rischio di corruzione, percorsi e programmi di formazione anche specifici e settoriali, dei dipendenti sui temi dell'etica e della legalità, anche eventualmente in sinergia con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Le attività formative interne, differenziate per contenuti e livello di approfondimento, anche in relazione ai diversi ruoli dei destinatari, sono definite dal RPCT con il supporto degli uffici competenti e dell'ufficio che si occupa di formazione del personale. L'Ateneo prevede attività di formazione obbligatoria in ambito anticorruzione e trasparenza articolate su tre livelli: di base, specifica e specialistica.

**La formazione di base** è rivolta a tutto il personale dell'Ateneo. In tale ambito si prevede di trattare tematiche legate alla prevenzione della corruzione e ai principi di etica e legalità, con riferimento anche al Codice di Comportamento dei dipendenti dell'Università di Ferrara, oltreché alla trasparenza. Potranno essere analizzati i reati legati al fenomeno corruttivo e gli strumenti per prevenirli e combatterli, nonché ulteriori tematiche quali le "regole minime" per i responsabili di posizione organizzativa e i dipendenti, il comportamento in ufficio e con l'utenza, la gestione dei conflitti di interesse, anche potenziale.

**La formazione specifica trasversale**, invece, è mirata, conforme alla realtà lavorativa e calibrata sulla base delle attività a rischio corruzione di ogni singola struttura, sulla base dei suggerimenti comunicati dai responsabili di posizione organizzativa al RPCT o su indicazione del RPCT stesso. I dipendenti che direttamente o indirettamente

svolgono un'attività in settori particolarmente esposti al rischio corruttivo sono infatti individuati dal responsabile della struttura di appartenenza e segnalati al RPCT al fine di fruire di uno specifico programma formativo, stabilito dalla Direzione Generale. Le posizioni di maggiore esposizione al rischio di corruzione sono individuate tramite la mappatura delle attività a rischio corruzione, funzionale alla determinazione degli ambiti da implementare tramite il processo formativo. Tale attività di formazione è rivolta sia al personale responsabile di posizione organizzativa sia a quello non responsabile di posizione organizzativa.

**La formazione di base e specifica**, considerando un grado alto, medio e basso di conoscenza dei dipendenti, deve prevedere, per quanto possibile, un approccio alle tematiche da trattare non solo da un punto di vista descrittivo e teorico ma anche secondo un taglio pratico, con analisi dei problemi da visionare, approcci interattivi, soluzioni pratiche ai quesiti. È previsto che gli incontri si svolgano preferibilmente in house, senza incidere sulla regolare attività degli uffici, in modo da conciliare l'esigenza di formare il più ampio numero di persone con quella di contenere i costi connessi agli interventi formativi, possibilmente a costo zero o comunque contenuto. Potrà essere inoltre utilizzata la modalità e-learning, usufruendo anche dei corsi messi a disposizione sulla piattaforma SELF “Sistema di E-Learning Federato per la PA in Emilia-Romagna” dalla Rete per l'Integrità e la Trasparenza, cui l'Ateneo aderisce, ovvero sul portale Syllabus per la formazione e lo sviluppo di nuove competenze del personale delle Pubbliche Amministrazioni, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con l'obiettivo di consolidare e supportare i processi di innovazione della Pubblica Amministrazione. Il personale docente potrà essere individuato preferibilmente tra il personale tecnico amministrativo dell'Università (di qualifica dirigenziale, o, se non dirigente, comunque di comprovata esperienza e competenza in materia) o tra i docenti universitari, ricorrendo alle piattaforme convenzionate con l'Università o eccezionalmente a professionisti esterni.

Si prevede, inoltre, una **formazione di livello specialistico** riservata al RPCT e al personale facente parte della struttura di supporto al RPCT, che può riguardare, a titolo esemplificativo, l'aggiornamento e il confronto sulle novità legislative in materia di anticorruzione e trasparenza, i metodi di redazione dei piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza, le tecniche di risk management, i meccanismi di prevenzione e contrasto della corruzione o ulteriori tematiche in linea con il contenuto normativo specifico relativo all'intera materia della corruzione delle illegalità amministrative e della trasparenza, ai fini della corretta gestione del sistema di prevenzione della corruzione.

Il RPCT si attiva, infine, con la collaborazione del proprio ufficio di supporto e dell'ufficio che si occupa di formazione, per garantire la fruibilità da parte del personale delle singole opportunità formative di Ateneo in materia di anticorruzione (quali ad esempio seminari, conferenze, master, etc.), a seconda della materia trattata.

L'Ateneo individua annualmente opportuni stanziamenti finalizzati a garantire la formazione oggetto del presente Piano.

### *Rotazione del personale*

#### • **Rotazione ordinaria**

La rotazione ordinaria del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. È infatti opinione comune che l'alternanza riduca il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di instaurare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali.

Introdotta nel nostro ordinamento, quale misura generale di prevenzione della corruzione, dalla legge 190/2012 (art. 1, c. 4, lett. e), c. 5 lett. b) e c. 10 lett. b), la rotazione “**ordinaria**” si distingue rispetto alla “rotazione straordinaria” da avviare nel caso di procedimenti penali o giudiziari e di cui si dirà più ampiamente nel paragrafo successivo; essa costituisce “una misura di importanza cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione”.

L'Autorità ne sottolinea e riprende più volte l'importanza soprattutto nell'ottica di criterio organizzativo capace di contribuire alla formazione trasversale del personale, accrescendone le conoscenze e la preparazione professionale<sup>28</sup>.

Dal punto di vista interno, si richiama il Regolamento di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative adottato dall'Università degli Studi di Ferrara, in conformità alle leggi vigenti e allo Statuto di Ateneo che, nel delineare il sistema organizzativo delle strutture tecnico-amministrative, ispirato agli obiettivi di efficacia, di efficienza e di trasparenza dell'azione amministrativa, definisce, all'[art. 18](#), le procedure per la rotazione e la mobilità del personale tra le strutture tecnico amministrative, indicando altresì le eventuali misure alternative per i casi in cui non fosse possibile attuare la rotazione.

Nel corso del 2024, sono state inoltre predisposte, a cura della Dirigente dell'Area del Personale, ed emanate, le [“Linee operative per l'applicazione della misura della rotazione ordinaria del personale, secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Università degli Studi di Ferrara”](#) che, nel disciplinarne più in dettaglio gli aspetti procedurali, individuano i criteri di applicazione della misura. Se ne riporta di seguito uno stralcio:

28) PNA 2019, Allegato 2.

## Criteri di applicazione

La programmazione della rotazione ordinaria attribuisce un ruolo centrale al Direttore Generale, quale vertice dell'Amministrazione, e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) il quale - d'intesa con il dirigente competente - effettua il monitoraggio sull'attuazione della misura della rotazione degli incarichi, esponendo nella propria relazione annuale il livello di attuazione.

Tenuto conto dell'impatto che la misura della rotazione ordinaria ha sull'intera struttura organizzativa e alla luce di quanto indicato da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019, **l'adozione della stessa sarà improntata, in linea generale, a criteri di gradualità e ragionevolezza.**

Nell'attuazione del principio della gradualità, la rotazione sarà prioritariamente applicata al personale titolare di posizione organizzativa (dirigente e non), in quanto la posizione presenta il più elevato rischio corruttivo.

Al fine di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di evitare che la rotazione determini un depauperamento delle conoscenze e competenze complessive delle strutture interessate, la rotazione degli incarichi dirigenziali e del personale titolare di posizione organizzativa all'interno delle Aree dovrà essere programmata con tempistiche sufficientemente differenziate; lo stesso dovrà essere tenuto in considerazione per le strutture dipartimentali.

Tra i condizionamenti all'applicazione della rotazione vi è quello della c.d. infungibilità, derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche; in alcuni casi, per esempio, è la stessa legge che stabilisce espressamente la specifica qualifica professionale che devono possedere alcuni soggetti che lavorano in determinati uffici (es. possesso di un'abilitazione professionale e/o iscrizione nel relativo albo). Nel caso in cui si tratti di categorie professionali omogenee, invece, non è possibile invocare il concetto di infungibilità.

In caso di comprovate e motivate situazioni di difficoltà sul piano organizzativo ad adottare la misura (ad es. carenza di personale dirigenziale o appartenenza a categorie professionali infungibili) dovranno essere pianificate misure organizzative di prevenzione che sortiscano un effetto analogo a quello della rotazione, al fine di evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. Tra tali misure, si considerino, a titolo esemplificativo:

- rafforzare le misure di trasparenza anche prevedendo, laddove possibile, la pubblicazione di atti e/o dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- mettere in atto meccanismi utili di standardizzazione delle procedure;
- adottare modalità operative che favoriscano una maggiore partecipazione del personale alle attività, soprattutto con riferimento ai processi caratterizzati da un livello di rischio più elevato, evitando la concentrazione di mansioni e responsabilità in capo ad un unico soggetto, e con riferimento alle istruttorie di atti individuati come particolarmente complessi e delicati.

La mancata attuazione della rotazione è congruamente motivata e si accompagna a idonee misure di mitigazione del rischio.

Il personale interessato dalla rotazione potrà essere riassegnato all'ufficio di provenienza se trascorso almeno un incarico in altra struttura.

In caso di riorganizzazione delle strutture viene valutata l'incidenza della stessa e la confluenza dei processi delle strutture della precedente organizzazione nelle posizioni presenti nel nuovo assetto, al fine di verificare eventuali variazioni sulle posizioni soggette a rotazione.

### 1) Rotazione dei Dirigenti (responsabili di Area)

Nell'intento di favorire l'arricchimento professionale del personale e il miglioramento complessivo della funzionalità dell'attività amministrativa, la rotazione è attuata, seguendo un criterio di progressività, di norma al termine dell'incarico quinquennale e comunque al massimo dopo il completamento del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

### 2) Rotazione EP (responsabili di Ripartizione)

La misura della rotazione avviene di norma al termine dell'incarico attribuito; seguendo un criterio di gradualità e ragionevolezza, si ritiene opportuno che la stessa sia attuata tendenzialmente al termine del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo e comunque al massimo dopo 6 anni, avendo cura non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, in particolare negli ambiti strategici.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

### 3) Rotazione Funzionari (Responsabili di Ufficio, Coordinatori di Meta-struttura, Segretari amministrativi di Dipartimento)

La misura della rotazione avviene di norma al termine dell'incarico attribuito; seguendo un criterio di gradualità e ragionevolezza, si ritiene opportuno che la stessa sia attuata tendenzialmente al termine del secondo incarico consecutivo sullo stesso ruolo e comunque al massimo dopo 4 anni, avendo cura che non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, in particolare negli ambiti strategici.

La rotazione dovrà riguardare prioritariamente:

- il personale il cui incarico è in scadenza;
- il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo in ragione delle funzioni attribuite;
- il personale che non è mai stato interessato dalla rotazione, nelle funzioni che gli sono assegnate, o che ha un'anzianità di servizio maggiore nello stesso ruolo.

## • Rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria del personale, prevista dal D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, c.d. Testo Unico sul Pubblico Impiego, all'art. 16, comma 1, lettera I-quater, è una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire e tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione. La norma citata dispone testualmente che "*I dirigenti di uffici dirigenziali generali, comunque denominati [...] provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito*

delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.”

Tale disposizione va letta in combinato disposto:

- con la delibera n. 215 del 26 marzo 2019 recante “*Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all’art. 16, comma 1, lettera I-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001*”, con cui ANAC ha inteso rivedere i precedenti orientamenti al fine di risolvere alcune criticità applicative quali, in particolare, quella legata all’identificazione dei reati presupposto ai fini dell’adozione o meno della misura e quella relativa all’individuazione del momento del procedimento penale in cui l’amministrazione deve valutare la condotta del dipendente e quindi se applicare la misura;
- con la delibera n. 345 del 22 aprile 2020, con cui ANAC ha individuato i soggetti tenuti all’adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero di permanenza del dipendente nell’ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

Si sottolinea che la disciplina in esame non intende introdurre un obbligo di rimozione del dipendente; essa impone piuttosto di valutare, caso per caso, se rimuovere dall’ufficio il dipendente che, proprio a causa della condotta corruttiva posta in essere, pregiudica l’immagine di correttezza e di imparzialità dell’amministrazione, dandone in ogni caso adeguata motivazione nel relativo provvedimento, il quale può anche non disporre la rotazione.

#### • Reati presupposto

Quanto ai reati che ne costituiscono il presupposto, l’istituto della rotazione straordinaria si applica obbligatoriamente con riferimento alle fattispecie penali di seguito elencate:

- Concussione (art. 317 c.p.);
- Corruzione per l’esercizio della funzione (art. 318 c.p.);
- Corruzione per un atto contrario ai doveri d’ufficio (art. 319 c.p.) e circostanze aggravanti (art. 319 bis);
- Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter);
- Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.);
- Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.);
- Pene per il corruttore (art. 321 c.p.);
- Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.);
- Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (art. 322 bis c.p.);
- Traffico di influenze illecite (art. 346 bis c.p.);
- Turbata libertà degli incanti (art. 353 c.p.);
- Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (art. 353 bis c.p.).

Per gli altri reati contro la Pubblica Amministrazione (artt. 314, 316, 316 bis, 316 ter, 323, 325, 326, 328, 329, 331, 334, 335 c.p.), che rilevano ad esempio ai fini delle inconferibilità di cui all’art. 3 del D.lgs. n. 39/2013 e all’art. del D.lgs. n. 165/2001, la rotazione straordinaria è facoltativa, spettando all’amministrazione decidere se adottare un provvedimento motivato di valutazione della condotta corruttiva con eventuale rimozione del dipendente dall’incarico. Secondo quanto specificato dalle Linee Guida ANAC, la disciplina in esame opera anche laddove la condotta corruttiva sia stata attuata in altri uffici dell’amministrazione o in un’amministrazione diversa.

#### • Indicazioni operative e procedurali

Con riferimento al momento rilevante per l’amministrazione ai fini dell’applicazione dell’istituto:

- in caso di procedimento penale, l’amministrazione deve procedere non appena sia venuta a conoscenza dell’avvio del procedimento penale, che coincide con iscrizione del soggetto nel registro delle notizie di reato di cui all’art. 335 c.p.p. (trattandosi di un momento del procedimento che non ha evidenza pubblica, l’avvenuta conoscenza da parte dell’Amministrazione può avvenire in qualsiasi modo, anche attraverso notizie provenienti dai media piuttosto che dalla comunicazione del dipendente);
- in caso di procedimento disciplinare, l’amministrazione deve procedere non appena sia avvenuta la contestazione degli addebiti al dipendente.

Pur non trattandosi di un procedimento sanzionatorio, di carattere disciplinare, l’Ateneo riconosce all’interessato la possibilità di contraddittorio, senza che con ciò venga pregiudicata l’immediatezza nell’adozione della misura della rotazione straordinaria. L’interessato può pertanto presentare, entro 7 giorni dalla richiesta dell’amministrazione, le proprie osservazioni mediante una relazione scritta. Nel medesimo termine l’interessato può richiedere un’audizione alla quale può partecipare con l’ausilio di un difensore di fiducia o di un rappresentante sindacale.

L’organo competente all’adozione del provvedimento motivato è il Direttore Generale, con il supporto, ai fini istruttori, dell’Area del Personale.

Nel caso in cui la condotta di natura corruttiva sia stata compiuta dal Direttore Generale, l’organo competente all’adozione del provvedimento motivato è il Rettore.

Il provvedimento motivato di rotazione è assunto entro 30 giorni dall’avvio del procedimento e trasmesso all’inte-

ressato.

Dell'avvio e della chiusura del procedimento è data comunicazione al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il quale non ha competenze in materia di adozione dei provvedimenti di rotazione straordinaria.

Il provvedimento motivato può disporre la rotazione del dipendente, e quindi la sua assegnazione ad un ufficio diverso, oppure può disporre di mantenere il dipendente nella sua posizione, non disponendo alcuna rotazione. In ciascun caso il provvedimento deve indicare le ragioni poste a fondamento della decisione assunta, avuto particolare riguardo alla gravità dei fatti contestati e alle possibilità che essi siano tali da nuocere all'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Avverso il provvedimento con cui è disposta nei suoi confronti la rotazione straordinaria il dipendente può ricorrere davanti al giudice amministrativo ovvero innanzi al giudice ordinario territorialmente competente a seconda della natura del rapporto di lavoro in atto.

Quanto al termine di efficacia del provvedimento di rotazione straordinaria, in linea con quanto suggerito dalle Linee Guida ANAC, si ritiene opportuno fissarlo in due anni, restando inteso che, nelle more di un rinvio a giudizio, il provvedimento perderà di efficacia. Spetta in ogni caso all'amministrazione, alla scadenza della durata di efficacia del provvedimento, valutare caso per caso la situazione che si è determinata per eventuali ulteriori provvedimenti da adottare. La misura della rotazione può essere revocata nei casi in cui sia emesso un decreto di archiviazione o sia pronunciata una sentenza di non luogo a procedere.

#### - Conseguenze sugli incarichi e impossibilità di rotazione

In caso di impossibilità ad attuare il trasferimento d'ufficio, da intendersi come impossibilità determinata da ragioni oggettive, adeguatamente motivate, quali quella di trovare un ufficio o una mansione di livello corrispondente alla qualifica del dipendente da trasferire, il dipendente è posto in aspettativa o in disponibilità con conservazione del trattamento economico in godimento. Non possono valere considerazioni sulla soggettiva sostituibilità della persona.

Nell'ipotesi in cui l'impossibilità di rotazione riguardi un **incarico amministrativo di vertice** si dovrà procedere:

- per i dipendenti dell'Ateneo, con il collocamento in aspettativa o la messa in disponibilità con la conservazione del trattamento economico spettante;
- per coloro che non siano dipendenti, con Decreto Rettoriale di revoca dell'incarico senza conservazione del contratto.

Laddove la rotazione straordinaria coinvolga un soggetto titolare di un **incarico dirigenziale**, comporta il trasferimento ad altro ufficio e si realizza in una revoca anticipata dell'incarico dirigenziale con assegnazione ad altro incarico ovvero, in caso di impossibilità, con assegnazione a funzioni *"ispettive, di consulenza, studio e ricerca o altri incarichi specificamente previsti dall'ordinamento"* (art. 19, comma 10, D.lgs. n. 165/2001). Dato il carattere cautelare del provvedimento adottato, che si auspica abbia una durata breve, l'amministrazione può anche optare per la mera sospensione dell'incarico, attribuendolo, non in via definitiva ma interinale, ad altro dirigente.

Nel caso di **conferimento di incarichi dirigenziali a soggetti esterni** all'amministrazione, deve essere considerato valido il contratto di lavoro sottostante. L'esigenza della rotazione straordinaria prevale sulla specificità dell'incarico esterno per cui il soggetto anche se reclutato per lo svolgimento di uno specifico incarico dirigenziale, può essere affidato a diverso ufficio e o a diversa funzione con la conservazione del contratto di lavoro e della retribuzione in esso fissata.

#### [\*\*Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti \(whistleblowing\)\*\*](#)

##### **Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24 - Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937
- Linee Guida ANAC approvate con Delibera n. 311 del 12 luglio 2023;
- Linee Guida ANAC approvate con Delibera n. 478 del 26 novembre 2025.

Il *whistleblowing* si pone come strumento di lotta alla corruzione, basato sulla collaborazione da parte dei dipendenti pubblici nella identificazione degli illeciti all'interno del luogo di lavoro. La segnalazione, in tale ottica, si configura come un atto di manifestazione di senso civico, attraverso cui il whistleblower contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. La ratio della norma è infatti quella di evitare che il dipendente ometta di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire ritorsioni.

All'interno dell'Università degli Studi di Ferrara, il soggetto deputato alla ricezione delle segnalazioni di whistleblowing è il RPCT di Ateneo.

Sul sito web istituzionale, nella sezione Amministrazione Trasparente, alla pagina "Altri contenuti/Segnalazioni da dipendenti e collaboratori" sono pubblicate le indicazioni per i dipendenti e i collaboratori che intendono segnalare situazioni di illecito (fatti di corruzione, anche presunti, ed altri reati contro la pubblica amministrazione, fatti di supposto danno erariale o altri illeciti amministrativi) di cui siano venuti a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro.

In data 8 novembre 2018 l'Ateneo ha attivato un nuovo canale informatico di *whistleblowing* nell'ambito del progetto [WhistleblowingPA](#) promosso da [Transparency International Italia](#) e dal [Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali](#). Attraverso questa nuova piattaforma online, è possibile effettuare segnalazioni garantendo la massima sicurezza ai segnalanti ed una maggiore confidenzialità, in quanto:

- la segnalazione viene fatta attraverso un form compilabile che contempla la possibilità di invio in forma anonima;
- la segnalazione viene ricevuta direttamente ed esclusivamente dal RPCT e gestita all'interno della piattaforma garantendo la confidenzialità del segnalante;
- la piattaforma permette il dialogo, anche in forma anonima, tra il segnalante e RPCT per richieste di chiarimenti o approfondimenti, senza quindi la necessità di fornire contatti personali;
- la segnalazione può essere fatta da qualsiasi dispositivo digitale (pc, tablet, smartphone) sia dall'interno dell'ente che dal suo esterno. La tutela dell'anonimato è garantita in ogni circostanza e fase della procedura.

Tale piattaforma è utilizzabile da parte non solo dei dipendenti ma di chiunque intenda effettuare una segnalazione al RPCT, in duplice modalità:

- nominativa, ovvero con la possibilità di identificarsi (garantendo - qualora di tratti di un dipendente pubblico - l'attuazione delle tutele previste in materia di whistleblowing, tra cui la riservatezza sull'identità nel corso del procedimento);
- anonima, ovvero con la possibilità di non identificarsi, assicurando in tal modo l'anonimato del segnalante, anche qualora il medesimo non sia riconducibile allo status di "dipendente pubblico", come per esempio gli studenti; in questo caso la procedura informatizzata rilascia al segnalante un codice che identifica univocamente la segnalazione effettuata e consente di accedere in un secondo momento alla piattaforma per verificare lo stato di avanzamento dell'istruttoria e/o dialogare con il RPCT all'interno dell'applicativo.

Si evidenzia che **segnalazioni anonime** sono prese in considerazione solo qualora gli elementi contenuti siano sufficientemente precisi e circostanziati per un successivo approfondimento.

Si ricorda infine che, con efficacia dal 15 luglio 2023, è stato emanato il decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 che ha recepito in Italia la Direttiva UE riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione, i cosiddetti whistleblower; entrano pertanto in vigore le nuove [Linee guida ANAC](#) (alle quali si rinvia per una disciplina di maggior dettaglio), volte a fornire tutte le indicazioni utili per la presentazione all'Autorità delle segnalazioni esterne e per la relativa gestione. Le nuove Linee Guida forniscono indicazioni e principi di cui gli enti pubblici e privati possono tener conto per i propri canali e modelli organizzativi interni, su cui Anac si riserva di adottare successivi atti di indirizzo. La nuova disciplina sul whistleblowing è orientata, da un lato, a garantire la manifestazione della libertà di espressione e di informazione, che comprende il diritto di ricevere e di comunicare informazioni, nonché la libertà e il pluralismo dei media. Dall'altro, è strumento per contrastare (e prevenire) la corruzione e la cattiva amministrazione nel settore pubblico e privato.

A completamento del lavoro già avviato con la citata delibera, l'Autorità, con la Delibera n. 478 del 26 novembre 2025, ha emanato nuove Linee Guida con l'obiettivo di fornire indicazioni più approfondate circa le modalità di gestione dei canali interni di segnalazione. Ciò al fine di garantire un'applicazione uniforme ed efficace della normativa sul whistleblowing e di indirizzare i soggetti tenuti a dare attuazione alla stessa. Le suddette LLGG sono da intendersi aggiuntive e non sostitutive rispetto alle precedenti adottate dall'Autorità con Delibera n. 311/2023.

Anche con riferimento al nostro Ateneo, è allo studio l'adozione di uno specifico atto regolamentare interno.

## Servizio Ispettivo

### Box - Normativa di riferimento

- Legge 23 dicembre 1996, n. 662 (Misure di razionalizzazione della finanza pubblica)
- Regolamento dell'Università degli Studi di Ferrara per il funzionamento del Servizio Ispettivo
- Linee Operative dell'Università degli Studi di Ferrara relative al procedimento di estrazione delle unità di personale da sottoporre alle verifiche del Servizio Ispettivo ai sensi di quanto disposto dall'art. 3 del Regolamento per il funzionamento del Servizio Ispettivo

L'Ateneo, nella logica di una efficace ed effettiva costruzione del proprio sistema di prevenzione e contrasto della corruzione, realizza una integrazione tra le misure di prevenzione pianificate e i controlli già attivi presso l'amministrazione, monitorando gli esiti dell'attività di verifica svolta dalla Commissione per il Servizio Ispettivo. L'attività della Commissione è finalizzata, ai sensi della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, all'accertamento dell'osservanza delle disposizioni in materia di incompatibilità, divieto di cumulo di impieghi e incarichi, conflitto di interessi, anche potenziale, da parte di tutto il personale, anche a tempo determinato, in servizio presso l'Università. Le attribuzioni, i criteri e le modalità delle verifiche che la Commissione è tenuta ad effettuare sono disciplinati dal Regolamento di Ateneo per il funzionamento del Servizio Ispettivo, disponibile in apposita sezione del sito istituzionale dell'Università.

Il procedimento di verifica e l'estrazione dei nominativi del campione di dipendenti da sottoporre a ispezione sono effettuati con cadenza annuale; il campione del personale interessato dalla verifica è individuato, in modo casuale,

mediante un'estrazione, da svolgersi secondo metodologie informatiche, di un numero di nominativi pari al 3% per ogni categoria professionale del personale in servizio alla data dell'estrazione. L'ambito temporale dell'attività di controllo è costituito dall'anno solare immediatamente precedente l'anno in cui è eseguito il sorteggio, finalizzato a costituire il campione di personale interessato dalla verifica.

Nell'anno 2023 sono state emanate le "Linee operative relative al procedimento di estrazione delle unità di personale da sottoporre alle verifiche del Servizio Ispettivo ai sensi di quanto disposto dall'art. 3 del Regolamento per il funzionamento del Servizio Ispettivo" con le quali vengono disciplinate la formazione degli elenchi del personale nonché le modalità di svolgimento dell'estrazione.

Il Servizio Ispettivo è altresì tenuto a procedere all'espletamento di verifiche sulla singola persona, anche non ricompresa nel campione estratto, nel caso in cui vi siano fondati elementi per presumere l'avvenuta violazione delle disposizioni in materia di incompatibilità, divieto di cumulo di impieghi e incarichi, conflitto di interessi, anche potenziale. Al verificarsi di tale fattispecie il Servizio Ispettivo ha l'obbligo di procedere alla verifica e, in caso di inadempimento, l'Amministrazione è tenuta ad intervenire.

Il mancato riscontro, senza giustificato motivo, delle richieste del Servizio Ispettivo costituisce violazione degli obblighi di servizio; la Commissione, al fine di consentire le opportune verifiche e gli accertamenti in ordine alla sussistenza di eventuali responsabilità, segnala tempestivamente tali nominativi al Magnifico Rettore o al Direttore Generale, secondo le rispettive competenze, e al Responsabile della prevenzione della corruzione

La Commissione, qualora riscontri violazioni, ne dà tempestiva informazione al Magnifico Rettore e al Direttore Generale per l'adozione dei conseguenti provvedimenti, informandone immediatamente l'interessato. Il Regolamento prevede, in ogni caso, che la Commissione, con cadenza annuale, invii al Magnifico Rettore, al Direttore Generale e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione, una sintetica relazione aente ad oggetto le attività svolte nel periodo di riferimento e gli esiti dei procedimenti di verifica.

L'attività del Servizio Ispettivo costituisce, di fatto, una misura di prevenzione della corruzione che l'Ateneo utilizza costantemente in un'ottica di ottimizzazione, coordinamento e valorizzazione delle strutture di vigilanza e delle attività di controllo già esistenti, non comportando la stessa un aggravio dei procedimenti interni.

## Obblighi informativi

### Box - Normativa di riferimento

- Legge 6 novembre 2012, n. 190 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegittimità nella pubblica amministrazione), art. 1, co.9, lett. e); art. 1, co.28
- Monitoraggio dei tempi procedurali (Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 28);
- Monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti esterni (Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 9);
- Monitoraggio di eventuali cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni;
- Proposta di eventuali misure ritenute idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione;
- Proposte per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione e, qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, proposte per un'eventuale ricollocazione del personale.

L'Università degli Studi di Ferrara applica il dettato normativo sopra richiamato adattandolo al proprio contesto. I titolari di posizioni organizzative devono periodicamente dare informazione scritta al RPCT riguardante i procedimenti amministrativi istruiti e i provvedimenti finali adottati, indicando anche il responsabile di ciascun procedimento, i destinatari e i tempi di effettiva conclusione dei procedimenti. L'informativa, con cadenza almeno semestrale, ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

A tal fine ciascun Responsabile di Ripartizione, ciascun Responsabile di Ufficio privo di Responsabile di Ripartizione di riferimento, nonché ciascun Segretario Amministrativo/Manager di Dipartimento, trasmettono al RPCT, entro il 31 ottobre di ogni anno, scrivendo all'indirizzo [anticorruzione@unife.it](mailto:anticorruzione@unife.it), una relazione esaustiva in cui illustrano, per l'ambito di propria competenza, i punti che seguono.

1. proporre ogni eventuale misura ritenuta idonea a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione nonché evidenziare possibili cause di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni, dopo aver effettuato un'attenta cognizione delle risorse umane disponibili e degli incarichi attribuiti, delle responsabilità e dei progetti affidati, nonché dei processi che coinvolgono i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate;

2. fornire le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione e, qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, avanzare proposte per un'eventuale ricollocazione del personale;
3. analizzare, per la parte di competenza, i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti terzi con i quali sono stipulati contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, verificando, contestualmente, eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;
4. trasmettere l'elenco dei procedimenti amministrativi avviati dal 1° ottobre dell'anno precedente al 30 settembre dell'anno in corso per i quali non siano stati rispettati i tempi di conclusione previsti riportando, per ciascuno, il responsabile individuato, la motivazione e i tempi di conclusione effettivi o previsti, nel rispetto delle disposizioni contenute nel [Regolamento di Ateneo sui procedimenti amministrativi](#), nonché dei relativi tempi di conclusione, di cui alla tabella sui procedimenti amministrativi, disponibile al seguente link [https://drive.google.com/file/d/\\_1Vo8nurFIKRRE1xRXFFS4yaQ3S80yZj3q/view?usp=sharing/at\\_download/file](https://drive.google.com/file/d/_1Vo8nurFIKRRE1xRXFFS4yaQ3S80yZj3q/view?usp=sharing/at_download/file).

Per lo svolgimento delle funzioni di competenza, il RPCT può chiedere in ogni momento ai responsabili delle strutture, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici dell'Ateneo, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza. A tal fine si segnala che i termini dei principali procedimenti amministrativi sono pubblicati, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito web di Ateneo, alla voce “Attività e procedimenti-Tipologie di procedimento”.

### **Misure in materia di appalti di lavori, servizi e forniture**

Dall'analisi della Direttiva programmatica sull'attività di vigilanza dell'ANAC per l'anno 2018, approvata dal Consiglio dell'Autorità nella seduta del 14 marzo, emergono diversi aspetti considerati particolarmente critici, riconducibili a quattro ambiti:

1. vigilanza sulle misure anticorruzione, sugli obblighi di trasparenza, su inconferibilità e incompatibilità di incarichi
2. vigilanza sui contratti pubblici
3. vigilanza sugli appalti di lavori
4. vigilanza sugli appalti per la fornitura di beni e servizi

Sul primo punto, sono già presenti nel presente PTPCT, nonché nei Piani in precedenza adottati, diverse attività programmate.

Con riferimento alla vigilanza di cui ai punti 2, 3 e 4 l'Ateneo dal mese di settembre 2020 pone in essere, attraverso il Collegio dei Revisori, apposite verifiche, opportunamente verbalizzate, volte a campionare ed esaminare le procedure ad evidenza pubblica sotto soglia, nonché negoziali, afferenti a diversi centri di spesa, per l'affidamento di lavori e per l'affidamento di forniture di beni o di servizi valorizzando le diverse tipologie di modalità di affidamento previste per i diversi importi di spesa. Il campionamento viene effettuato sulla base dei dati a disposizione sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione dedicata alla pubblicazione delle informazioni di cui al D.lgs. n. 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.

### **Contrasto al fenomeno del riciclaggio**

#### **Box - Normativa di riferimento**

- Decreto Legislativo 21 novembre 2007, n. 231 (Prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo e misure di esecuzione), art. 10
- Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015
- Linee Guida UIF del 23 aprile 2018

La lotta al riciclaggio di denaro rappresenta, unitamente alla lotta alla corruzione, una sfida cruciale per le istituzioni pubbliche, riconosciuta e formalizzata anche dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nel contesto del PNA 2022.

Alla luce degli esiti dell'analisi del contesto esterno, relativamente alla parte di descrizione del profilo criminologico del territorio emiliano-romagnolo, il contrasto al fenomeno del riciclaggio s'impone al contempo come un'importante misura generale di prevenzione della corruzione.

L'ordinamento italiano in materia di antiriciclaggio si è sviluppato in coerenza con gli standard internazionali e le direttive europee. La cornice legislativa in materia di antiriciclaggio è data dal decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231. Gli uffici delle Pubbliche amministrazioni sono chiamati a svolgere un importante ruolo nel sistema italiano di prevenzione del riciclaggio. Attualmente i loro doveri in ambito antiriciclaggio sono individuati dall'articolo 10 del decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 e smi.

Il principale riferimento attuativo della norma in materia di antiriciclaggio è costituito dal Provvedimento Istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni emanato in data 23 aprile 2018 dall'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) presso la Banca d'Italia (GU n. 269 Serie Generale del 19 novembre 2018), documento che contiene anche l'aggiornamento degli indicatori di anomalia di seguito riportate. Si ricorda che la U.I.F. è stata istituita presso la Banca d'Italia con funzioni di contrasto al riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2007 già richiamato.

Riconoscendo fattivamente l'importanza delle disposizioni sopra richiamate e della finalità cui esse tendono, l'Università degli Studi di Ferrara, con decreto della Direzione Generale, rep. n. 2043/2023, prot. n. 287188 del 21 dicembre 2023, ha nominato il proprio "Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette" quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla Unità di Informazione Finanziaria, unitamente alla previsione di una struttura di supporto, a tutt'oggi in fase di costituzione, che possa efficacemente coadiuvarlo nelle attività. Non essendoci inoltre coincidenza soggettiva tra il "Gestore" individuato ed il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, è stato previsto un adeguato meccanismo di coordinamento tra i medesimi, attraverso la costituzione del "Gruppo di lavoro trasversale in materia di antiriciclaggio".

Per gli interventi finanziati con i fondi PNRR, al gestore delle segnalazioni di operazioni sospette sarà garantita la piena accessibilità alle informazioni e alla documentazione inerente all'esecuzione dei progetti e alla rendicontazione delle spese.

### **Contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR**

Con l'obiettivo di improntare l'azione amministrativa ai principi di legalità, buon andamento, imparzialità, nonché di garantire la tutela e la salvaguardia delle risorse pubbliche, anche alla luce dei fondi derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Ateneo ha messo in atto una strategia di contrasto alle frodi.

Il primo atto che ha posto essere è stata la definizione di una reciproca collaborazione con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza, nell'ambito dei rispettivi fini istituzionali e in attuazione del quadro normativo vigente, allo scopo di assicurare la realizzazione del preminente interesse pubblico alla legalità ed alla trasparenza, rafforzando il sistema di monitoraggio e vigilanza con riguardo all'esecuzione di opere pubbliche o di servizi e all'erogazione di incentivi per cittadini e imprese connessi alla realizzazione del PNRR e del Fondo Complementare in modo da prevenire e contrastare ogni condotta illecita lesiva degli interessi economici e finanziari pubblici.

In particolare, attraverso la stipula del Protocollo d'intesa per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato implementato un tempestivo flusso informativo a favore della Guardia di Finanza, quale Forza di Polizia economico finanziaria specializzata nella tutela della spesa pubblica, al fine di contrastare ogni condotta illecita di malversazione, indebita aggiudicazione e/o percezione di risorse finanziarie pubbliche, truffa, frode nell'esecuzione di contratti pubblici e ogni altra attività illecita posta in essere con riguardo all'utilizzo delle risorse finanziarie erogate dall'Unione Europea tramite le Amministrazioni Centrali dello Stato, anche in compartecipazione con le Regioni, gli Enti Locali e con altre Amministrazioni pubbliche, nell'ambito del programma di investimento *Next Generation EU* e con specifico riguardo agli interventi sovvenzionati dal PNRR e dal relativo Fondo Complementare di matrice nazionale.

### **MONITORAGGIO E RIESAME PERIODICO**

Il monitoraggio e il riesame periodico sono attività volte a verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo di gestione del rischio e consentire in tal modo di adottare, tempestivamente, le modifiche eventualmente necessarie. Pur essendo attività diverse, esse sono strettamente collegate, in quanto i risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema di gestione del rischio.

Il monitoraggio consiste in un'attività continuativa di verifica sia dell'attuazione che dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre il riesame è un'attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso.

Pur essendo la responsabilità del monitoraggio in capo al RPCT, l'Ateneo prevede un sistema di monitoraggio su più livelli, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa che è chiamata ad adottare le misure, attuato in autovalutazione, ed il secondo livello in capo al RPCT, se necessario coadiuvato dalle strutture di supporto. Anche se in autovalutazione, il responsabile del monitoraggio di primo livello è chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura. Il RPCT conduce verifiche a campione sull'effettiva adozione della misura. Oggetto di monitoraggio sono le misure generali e specifiche. La periodicità delle verifiche è semestrale e annuale, salvo che non sia diversamente stabilito per specifiche misure. Delle risultanze del monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure viene dato conto all'interno della relazione annuale del RPCT e nel PTPCT dell'anno successivo.

Il riesame periodico si svolge con frequenza annuale.



## TRASPARENZA

### Box - Normativa di riferimento

- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni), e ss.mm.ii.

La trasparenza dell'azione amministrativa rappresenta la premessa necessaria per garantire l'integrità e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni, chiamate a promuovere modelli di trasparenza che siano al passo con i tempi e funzionali al concetto di Valore Pubblico nell'ambito della definizione e attuazione di ogni Politica Pubblica.

### *Obblighi di pubblicazione - Flusso delle informazioni*

La sezione "Amministrazione Trasparente", presente nel sito web istituzionale di Ateneo, contiene i documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione ai sensi Decreto Legislativo n. 33/2013 e e ss.mm.ii. L'architettura di ciascuna sezione e sottosezione è in linea con quanto previsto dal citato decreto e dalle linee guida dell'Autorità Nazionale in materia di trasparenza.

Al fine di evitare una duplicazione dei contenuti, nel caso di informazioni, dati o documenti già pubblicati in altre parti del sito istituzionale o in specifiche banche dati, si rinvia alle stesse mediante collegamenti ipertestuali (es. bandi di concorso, bandi di gara, statuto e regolamenti, organizzazione, rubrica, ...).

La sezione è aggiornata costantemente e i dati sono pubblicati in formato aperto e riutilizzabile, nel rispetto dei principi di integrità, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e fruibilità, conformità ai documenti originali. Ove possibile, viene privilegiata l'esposizione dei dati in tabelle; ciò favorisce un maggiore livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione da parte dell'utenza, oltre a favorire l'informatizzazione dei flussi ai fini della pubblicazione dei dati.

La durata ordinaria della pubblicazione è di 5 anni, decorrenti dal 1 gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi (es. art. 14, comma 2 e art. 15, comma 4 del D.lgs. 33/2013) e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali. Decorsi i termini di pubblicazione, si provvede ad oscurare i dati con opportuni accorgimenti tecnici, rimanendo gli stessi comunque accessibili previa istanza di accesso generalizzato.

Per quanto riguarda i flussi delle informazioni relativi alla pubblicazione dei dati, lo strumento operativo è costituito dall'Allegato "Obblighi di pubblicazione" del presente Piano, che riporta per ciascuna sottosezione:

- la denominazione dell'obbligo di trasparenza con relativo riferimento normativo;
- i contenuti dell'obbligo;
- la frequenza di aggiornamento del dato (es. tempestivo, annuale, semestrale);
- il dirigente responsabile della elaborazione e pubblicazione del dato;
- gli uffici che collaborano con il dirigente ai fini della elaborazione e pubblicazione del dato;
- il termine di scadenza per la pubblicazione/aggiornamento del dato;
- le modalità di monitoraggio (soggetto responsabile e tempistiche).

L'elaborazione, la pubblicazione e l'aggiornamento del dato sono effettuate dagli uffici/strutture che detengono i dati o le informazioni, oppure per specifici dati in capo al RPCT dagli uffici di supporto in materia di anticorruzione e trasparenza, dopo le necessarie elaborazioni.

I singoli dirigenti o, in assenza, il Direttore Generale, sono responsabili del tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare.

### *Modalità di pubblicazione e qualità dei dati*

Le pagine della sezione "Amministrazione Trasparente" del portale di Ateneo sono redatte secondo i principi stabiliti dalla normativa vigente in relazione alla trasparenza ed ai contenuti minimi dei siti pubblici, alla visibilità dei contenuti, all'aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica, ai formati aperti e ai contenuti aperti. I dati sono aggiornati e implementati costantemente, nel rispetto delle scadenze previste e pubblicati in parte automaticamente e in parte manualmente. Se il contenuto della voce non è pubblicato, viene indicata la data prevista per la pubblicazione.

Nell'ottica di una ottimizzazione della qualità dei dati, l'Ateneo ha adottato:

- misure rivolte all'utenza esterna, quali il *form "Contattaci"*, presente in ogni pagina di Amministrazione Trasparente e volto a ricevere richieste di informazioni o chiarimenti su quanto pubblicato, e la funzione di notifica automatica degli aggiornamenti – c.d. *FEED-RSS Really Simple Syndication* che, tramite uno specifico programma ad hoc (aggregatore RSS), consente di ottenere una lista di notizie relative ad Amministrazione Trasparente;
- misure interne quali studi di fattibilità sull'aumento delle pubblicazioni in forma automatizzata;



- una raccolta di regole tecniche di pubblicazione dei dati sulle pagine di Amministrazione Trasparente.

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza avviene nel rispetto dei principi e delle disposizioni contenuti nel Regolamento (UE) 2016/679, nel D.lgs. 196/03 e s.m.i. e nei provvedimenti del Garante per la protezione dei dati personali. Sulla Intranet di Ateneo sono state messe a disposizione le FAQ del Garante in materia di *"Trasparenza on line della PA e privacy"* e alcune indicazioni operative per l'attuazione degli obblighi di trasparenza nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, tenendo conto del provvedimento del Garante n. 243 del 15 maggio 2014.

### **Monitoraggio dati pubblicati**

Il RPCT, con il supporto dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, monitora e vigila costantemente sull'attuazione degli obblighi di trasparenza cui gli uffici sono tenuti, avvalendosi dell'allegato *“Obblighi di pubblicazione”*. Di norma, effettua un monitoraggio semestrale e annuale (indicativamente al 30 marzo e al 30 settembre) che consente allo stesso di verificare, con cadenza periodica, la piena attuazione degli obblighi di trasparenza e di segnalare all'organo di indirizzo politico e al Nucleo di Valutazione ogni eventuale significativo scostamento. Il monitoraggio è altresì propedeutico all'attestazione, da parte dell'OIV, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, prevista dall'art. 14, co. 4, lett. g), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Per monitoraggio dei dati pubblicati si intende la rilevazione dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza.

Nel corso del 2025 la metodologia utilizzata per il monitoraggio interno ha subito una radicale trasformazione. La rilevazione sullo stato di pubblicazione è stata infatti completamente digitalizzata ed effettuata tramite il nuovo applicativo **trasPA**, nato dalla sinergia tra l'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza e l'Ufficio Processi Digitali.

Le **modalità di utilizzo della nuova applicazione** sono state illustrate in occasione del **corso di formazione** svolto il **22 ottobre 2025** (relatrice Dott.ssa Anna Pregnolato, Responsabile Ripartizione Compliance).

L'applicazione risulta allineata alle modalità di verifica adottate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione ai fini dell'attestazione degli obblighi di pubblicità da parte degli OIV, sviluppandosi su questionari inerenti alle seguenti voci:

PUBBLICAZIONE	COMPLETEZZA DEL CONTENUTO	COMPLETEZZA RISPETTO AGLI UFFICI	AGGIORNAMENTO	APERTURA FORMATO
---------------	---------------------------	----------------------------------	---------------	------------------

Unitamente all'attività di monitoraggio sopra descritta il RPCT, avvalendosi dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza, si riserva di effettuare puntuali controlli a campione o altre attività di audit aventi ad oggetto l'adempimento degli obblighi di pubblicazioni attestati dagli uffici.

L'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza fornisce alle strutture di Ateneo tutte le indicazioni necessarie a garantire uniformità di pubblicazione con la produzione di circolari, FAQ e istruzioni operative, che sono a disposizione sull'apposita sezione Intranet *“Punto Trasparenza”*.

Ai fini delle verifiche funzionali all'attestazione dell'OIV sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, in conformità con il sistema di responsabilità, ruoli e competenze definito nell'ambito del processo di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, i responsabili delle strutture interessate attestano al RPCT il corretto adempimento di quanto prescritto dalla normativa, alla data di verifica fissata annualmente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Nel corso del triennio di riferimento del presente Piano, si prevedono, in continuità con gli anni passati, ulteriori momenti di formazione in materia di trasparenza.

### **Rilevazione accesso dati da parte dell'utenza**

La sezione *“Amministrazione Trasparente”* dispone di uno strumento informatico di rilevazione quantitativa degli accessi, che consente di monitorare la partecipazione e la fruibilità della sezione stessa da parte dell'utenza, nel rispetto e nei limiti della privacy, indicando sia il numero totale di pagine visualizzate della sezione Amministrazione Trasparente sia il numero di pagine visualizzate da persone diverse.

Nell'anno 2022 l'Ateneo ha aderito alla piattaforma Web Analytics Italia (WAI), gestita da AGID.

In Amministrazione Trasparente è inoltre pubblicato un questionario compilabile on-line sul livello di gradimento/soddisfazione/informazione rispetto ai contenuti della sezione *“Amministrazione Trasparente”*, contenente quesiti a risposta multipla, con elaborazione automatica.



## Dati ulteriori

La sottosezione dati ulteriori ospita contenuti (dati, informazioni, documenti) di cui le amministrazioni possono disporre la pubblicazione nel proprio sito istituzionale e per i quali non sussiste uno specifico obbligo di trasparenza, non essendo, gli stessi, riconducibili a nessuna delle sotto-sezioni stabilite dalla [Tabella 1 del d.lgs. n. 33/2013](#); ciò in linea con la concezione di trasparenza intesa quale “accessibilità totale”, di cui all’art. 1, c. 1, del d.lgs. n. 33/2013.

L’Ateneo, in ragione delle proprie caratteristiche strutturali e funzionali, individua i propri “dati ulteriori”, fornendone ampio dettaglio nell’allegato 2.3e al presente atto relativo agli obblighi di pubblicazione, al quale si rinvia.

Anche in relazione ai cc.dd. “dati ulteriori” restano fermi i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, nonché i limiti richiamati dalla normativa sulla tutela dei dati personali.

## Accesso civico e Registro degli accessi

L’accesso civico (semplice o generalizzato) consente a chiunque di accedere a dati, documenti e informazioni delle pubbliche amministrazioni senza necessità di dimostrare un interesse qualificato (art. 5, [D.lgs. 33/2013](#)), salvo le specifiche eccezioni espressamente previste dalla legge. L’Ateneo ha emanato uno specifico Regolamento che detta le modalità operative per l’esercizio del diritto di accesso civico, distinguendolo dal diritto di accesso documentale (di cui al Capo V della Legge 241/1990), che esula dagli ambiti della trasparenza, trattandosi di un diritto esercitabile solo dai titolari di un interesse qualificato e che consente loro di accedere a tutti quei documenti amministrativi la cui conoscenza sia necessaria per la tutela di una (propria) situazione giuridicamente rilevante.

Al fine di facilitare l’esercizio del diritto di accesso, l’Ateneo nel corso del 2023 ha aggiornato le informazioni e la necessaria modulistica nelle seguenti parti del proprio sito istituzionale:

- sezione “Altri contenuti”, sottosezione “Accesso civico”, di Amministrazione trasparente;
- banner presente su ogni pagina di Amministrazione Trasparente;
- sezione “Diritto di accesso” nel banner in coda a ogni pagina del sito di Ateneo.

Come previsto dalle Linee guida dell’Autorità Nazionale Anticorruzione relative all’accesso generalizzato c.d. FOIA (e dalle relative Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica), è predisposto un registro degli accessi, in cui sono raccolte tutte le informazioni relative alle richieste di accesso pervenute all’amministrazione, previo oscuramento dei dati personali eventualmente presenti.

Nella prospettiva di una futura integrazione del registro degli accessi con il sistema di protocollo informatico dell’amministrazione, l’ufficio di supporto in materia di trasparenza ha elaborato, un modulo di aggiornamento in tempo reale del registro degli accessi direttamente da parte degli uffici interessati all’interno della sezione “Altri contenuti/ Accesso civico/Registro degli accessi”. Il Registro degli accessi è pubblicato semestralmente come previsto dalle Linee Guida ANAC ed è rinvenibile al seguente link: <https://www2.Unife.it/at/altri-contenuti/accesso-civico/registro-di-accesso>

## Giornata della trasparenza

La trasparenza rappresenta una premessa essenziale per garantire l’integrità e l’efficienza delle pubbliche amministrazioni, chiamate a promuovere modelli di trasparenza che siano al passo con i tempi e funzionali al concetto di Valore Pubblico nell’ambito della definizione e attuazione di ogni Politica Pubblica.

In quest’ottica, le Giornate della Trasparenza costituiscono un importante momento di confronto attraverso il quale il RPCT condivide, sia con la comunità universitaria che con gli stakeholder esterni, le novità in materia di anticorruzione e trasparenza ovvero lo stato di attuazione del Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell’Ateneo; il RPCT ha altresì la possibilità di aprire una finestra di confronto sulle attività e sulle misure poste in essere al fine di garantire la più ampia trasparenza.

Esse rappresentano anche un momento di formazione e ascolto da cui trarre spunti utili sia su quelle informazioni di concreto interesse per la collettività sia anche per migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale dell’attività dell’amministrazione.

La [Giornata della Trasparenza 2025](#), si è svolta il 13 febbraio 2025 con un evento, molto partecipato, dal titolo “*Il codice di comportamento dei pubblici dipendenti quale fondamento etico del regime anticorruzione*”.

## PARTE FUNZIONALE

Nella presente sottosezione, vengono rappresentate le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza direttamente funzionali a proteggere ognuno dei 20 obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico come pianificati.

Nella parte funzionale andranno, dunque, programmate le misure di mitigazione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza direttamente funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance e, attraverso questi, lo specifico obiettivo di Valore Pubblico cui si riferiscono.

Le 20 misure anticorruzione, funzionali a proteggere i 20 Obiettivi strategici per la creazione di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 2.3a ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – MISURE ANTICORRUZIONE, tramite apposite tabelle di dettaglio.

Per ciascuna delle 20 misure funzionali sono state identificate una o più misure operative/azioni.

Ciascuna misura operativa costituirà oggetto di monitoraggio semestrale e annuale.

*Tabella 26 - Sintesi misure anticorruzione funzionali alla protezione del VP*

MISSIONI	OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico	MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
<b>VP1. DIDATTICA E SERVIZI ALLE STUDENTESSE E STUDENTI</b>	1.1. DIDATTICA	Evitare situazioni di cattiva condotta del personale docente e ricercatore nello svolgimento dei propri compiti istituzionali, con particolare riguardo alle interferenze inopportune di interessi personali, situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento di esami o di altre funzioni didattiche quali il ruolo di componente di commissioni a vario titolo costituite
	1.2. SERVIZI AGLI STUDENTI	Potenziamento dei sistemi di controllo interno
	1.3. MASTER	Digitalizzazione dei flussi della filiera formativa
	1.4. DOTTORATO	Definizione di procedure trasparenti per i percorsi dottorali
	1.5. SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Favorire il confronto con l'utenza al fine di migliorare le strategie di prevenzione della corruzione
	1.6 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	Digitalizzazione dei flussi della filiera formativa
<b>VP2. RICERCA</b>	2.1 RICERCA	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni anche al fine di evitare fenomeni di maladministration nelle attività di ricerca
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni nelle attività di internazionalizzazione della ricerca
<b>VP3. TERZA MISSIONE/ IMPATTO SOCIALE</b>	3.1 TERZA MISSIONE	Evitare e prevenire situazioni di conflitto di interesse.
	3.2 PATRIMONIO, BIBLIOTECHE E ATTIVITÀ CULTURALI	Favorire la massima trasparenza e circolazione delle informazioni al fine di evitare asimmetrie informative volte a favorire determinati ambiti o soggetti.
<b>VP4. GOVERNANCE INTEGRATA</b>	4.1 GOVERNANCE	Più trasparenza nella gestione delle risorse disponibili e nella sinergia con il territorio e le istituzioni, nell'ottica della creazione del Valore Pubblico.
	4.2 PERSONALE	Evitare situazioni di cattiva condotta e fenomeni di maladministration
	4.3 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Diffusione di una sempre maggiore cultura della legalità attraverso la previsione e il monitoraggio continuo di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza
	4.4 ASSICURAZIONE QUALITÀ	Favorire la circolazione delle informazioni nei processi trasversali di assicurazione della qualità e la loro disciplina omogenea.
	4.5 SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE	Implementazione dello stato della salute digitale

<b>MISSIONI</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI per la creazione di Valore Pubblico</b>	<b>MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>
<b>VP4. GOVERNANCE INTEGRATA</b>	4.6 DISABILITÀ, pari opportunità e benessere	Promozione della cultura di genere nelle politiche della trasparenza
	4.7 SANITÀ	Assicurazione di una maggiore sinergia tra le strutture sanitarie in funzione della qualità della sanità
	4.8 EDILIZIA E SICUREZZA	Favorire regolamentazione e semplificazione ai fini della tutela e monitoraggio della salute del patrimonio architettonico
	4.9 SOSTENIBILITÀ	Potenziare l'analisi e ottimizzare la gestione delle risorse energetiche, favorendo lo sviluppo di comportamenti responsabili ispirati alla conoscenza e al rispetto della legalità e della sostenibilità ambientale
	4.10 COMUNICAZIONE	Rafforzamento degli strumenti a presidio della qualità della comunicazione

# 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO





Per la predisposizione della Sezione in oggetto, Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle performance organizzative e individuali quali leve per la creazione di Valore Pubblico, elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)) in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica e Relazioni CNEL 2019-2023).

La Piramide del Valore Pubblico, di seguito raffigurata, funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice.

La BASE della Piramide corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.4 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento) del PIAO, rispondendo alla domanda “come abilitare il VP?”. La creazione e la protezione del VP sono abilitate dalla programmazione di azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diverse tipologie di risorse della PA, che agiscono quindi come driver del VP:

- Salute organizzativa (es. adeguatezza dell’organizzazione dell’ente rispetto obiettivi di VP della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un approccio verticale di tipo funzionale ad un approccio trasversale per processi);
- Salute organizzativa agile (es. adeguatezza dell’organizzazione rispetto al LA);
- Salute professionale-reclutamento (es. adeguatezza delle competenze professionali esistenti rispetto a quelle funzionali al VP perseguita tramite azioni di reclutamento e/o sviluppo professionale);
- Salute professionale-formazione (es. adeguatezza delle competenze professionali esistenti rispetto a quelle funzionali al VP perseguita tramite azioni di formazione e/o aggiornamento).

Figura 20 - Le dimensioni della salute organizzativa e professionale quali condizioni abilitanti del Valore Pubblico Unife (Fonte CERVAP)

## COME SI ABILITA IL VALORE PUBBLICO? IL PRESUPPOSTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA

### Piramide del Valore Pubblico (CERVAP 2024)

Il Valore Pubblico dell’Università di Ferrara si abilita avendo cura della salute organizzativa e professionale delle risorse dell’Amministrazione centrale e dei Dipartimenti



### 3.1

## SottoSezione Organizzazione





La SottoSezione Valore Pubblico è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di sviluppo organizzativo (e relativi indicatori di miglioramento della salute organizzativa) direttamente funzionali ad abilitare i 20 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

## PARTE GENERALE

L'organizzazione dell'Ateneo si basa sul principio della distinzione tra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, e le funzioni di gestione. Le prime, che includono anche la programmazione strategica, spettano agli organi centrali di governo e a quelli individuati dallo Statuto e da altre norme. Le funzioni di gestione competono ai Dirigenti e al Personale Tecnico-Amministrativo con ruoli di responsabilità, nei limiti fissati dalla legge e dai CCNL.

L'organizzazione delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo deve operare secondo principi di:

- buona organizzazione, intesa come capacità di supportare le attività dell'Ateneo secondo le esigenze dell'utenza, attraverso il miglioramento continuo dell'efficienza, efficacia, economicità e trasparenza;
- individuazione dei processi presidiati dalle strutture tecnico-amministrative a supporto alla didattica, ricerca e Terza Missione, nell'ottica della continua ottimizzazione attraverso la semplificazione e la digitalizzazione degli stessi;
- articolazione delle strutture per funzioni omogenee, distinguendo tra strutture in line e in staff;
- promozione e sviluppo di forme di collaborazione e coordinamento delle strutture al fine di favorire l'integrazione dei processi;
- sviluppo della cultura del cambiamento e della flessibilità organizzativa nel rispetto delle professionalità e delle competenze del Personale coinvolto;
- valorizzazione della professionalità del personale dell'Ateneo anche attraverso lo sviluppo di politiche di formazione/aggiornamento;
- promozione della cultura della valutazione come strumento di trasparenza, miglioramento continuo, apprendimento organizzativo e supporto ai sistemi di incentivazione della produttività individuale e collettiva;
- responsabilizzazione del personale rispetto al risultato finale della propria attività;
- promozione di forme innovative di organizzazione del lavoro anche mediante l'utilizzo esteso dei sistemi informativi, l'uso sistematico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il Modello organizzativo generale della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo prevede la seguente articolazione:

- a) Amministrazione Centrale;
- b) Amministrazione Dipartimentale (Meta-strutture e Segreterie amministrative di Dipartimento);
- c) Strutture di supporto alla ricerca/didattica (Dipartimenti e Centri).

L'Amministrazione centrale è articolata in Aree, la cui responsabilità è affidata a Dirigenti di seconda fascia. L'Area è l'unità organizzativa in line o in staff di primo livello della Direzione Generale, costituita per garantire il governo di aree omogenee o interdipendenti di funzioni, attraverso la gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali o al presidio di attività con valenza strategica.

L'attuale organigramma prevede 8 aree dirigenziali:

- Area Servizi in staff alla Direzione Generale cui fanno riferimento le strutture coinvolte nella gestione di processi di carattere trasversale;
- Area Patrimonio culturale nell'ambito della quale sono gestite le 9 biblioteche di Ateneo suddivise in poli culturali e coordinate nel Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA);
- Area Didattica e Servizi alle Studentesse e agli Studenti dedicata ai servizi per gli studenti dall'orientamento in entrata sino alla consegna della pergamena di laurea;
- Area Ricerca e III Missione nell'ambito della quale sono curati i processi funzionali al supporto alla ricerca, allo sviluppo della III missione e alla gestione del Sistema Museale di Ateneo (SMA) cui compete la gestione dei musei e dell'Orto botanico dell'Ateneo;
- Area Economico-Finanziaria cui afferiscono le strutture dedicate al presidio dei processi di gestione delle risorse economico-finanziarie e del sistema contabile e patrimoniale dell'Ateneo e alla gestione dei trattamenti economici, previdenziali e pensionistici;
- Area Legale e Acquisti le cui strutture garantiscono supporto legale all'Ateneo e nell'ambito della quale sono presidiate le procedure di acquisto centralizzate relative a beni e servizi;



- Area Personale, Performance e Semplificazione cui afferiscono le strutture preposte alla gestione del Personale docente e contrattualizzato, allo sviluppo della performance e della digitalizzazione dei processi dell'Ateneo;
- Area Tecnica nel cui ambito sono presidiati processi di gestione dei lavori pubblici e della manutenzione del patrimonio immobiliare, della sicurezza, della logistica, della gestione dei rifiuti urbani, speciali, della sostenibilità e mobilità.

Le Aree dirigenziali sono articolate in Ripartizioni, la cui responsabilità è affidata a Personale inquadrato nell'Area delle Elevate Professionalità cui spetta il presidio di attività interdipendenti caratterizzate dalla rilevanza delle risorse gestite (umane, finanziarie e/o strumentali e/o tecnologiche). Attualmente nell'Ateneo sono presenti 27 Ripartizioni, a loro volta articolate in Uffici e/o Unità, funzionali al presidio di progetti o processi/servizi ad alta specializzazione.

Nel nostro Ateneo sono stati definiti i profili professionali di tutte le posizioni organizzative secondo le indicazioni dell'art. 6-ter comma 1 del D.Lgs. 165/2001. Tuttavia, la definizione di tali profili è un processo in costante aggiornamento tenendo conto della continua evoluzione del fabbisogno professionale e delle competenze richieste per far fronte al mutevole contesto interno ed esterno.

Nell'Ateneo sono presenti 13 Dipartimenti i cui servizi amministrativi si articolano in 3 Meta-strutture cui afferiscono 13 Segreterie amministrative di Dipartimento.

*Tabella 27 - Organizzazione Servizi amministrativi dipartimentali*

DIPARTIMENTO	META-STRUTTURA
Dipartimento di Medicina traslazionale e per la Romagna	
Dipartimento di Neuroscienze e riabilitazione	
Dipartimento di Scienze mediche	Medico-chimica
Dipartimento di Scienze chimiche, farmaceutiche ed agrarie	
Dipartimento di Scienze dell'ambiente e della prevenzione	
Dipartimento di Matematica e Informatica	
Dipartimento di Scienze della vita e Biotecnologie	Biologico-Scientifico tecnologica
Dipartimento di Fisica e Scienze della Terra	
Dipartimento di Ingegneria	
Dipartimento di Giurisprudenza	
Dipartimento di Economia e Management	Economia-Giurisprudenza-Studi Umanistici-Architettura
Dipartimento di Studi Umanistici	
Dipartimento di Architettura	

La Meta-struttura è costituita per il coordinamento delle strutture afferenti al fine di creare sinergie nell'utilizzo ottimale delle risorse gestite (umane, finanziarie e/o strumentali e/o tecnologiche) attraverso la gestione per processi delle attività e la condivisione delle buone prassi. Alle segreterie amministrative di Dipartimento compete la corretta gestione delle risorse messe a disposizione del Dipartimento di riferimento e il presidio delle attività ad essa assegnate.

Le Meta-strutture rappresentano il modello organizzativo progressivamente adottato dall'Ateneo per promuovere la condivisione delle procedure amministrative-contabili tra Dipartimenti con caratteristiche affini.

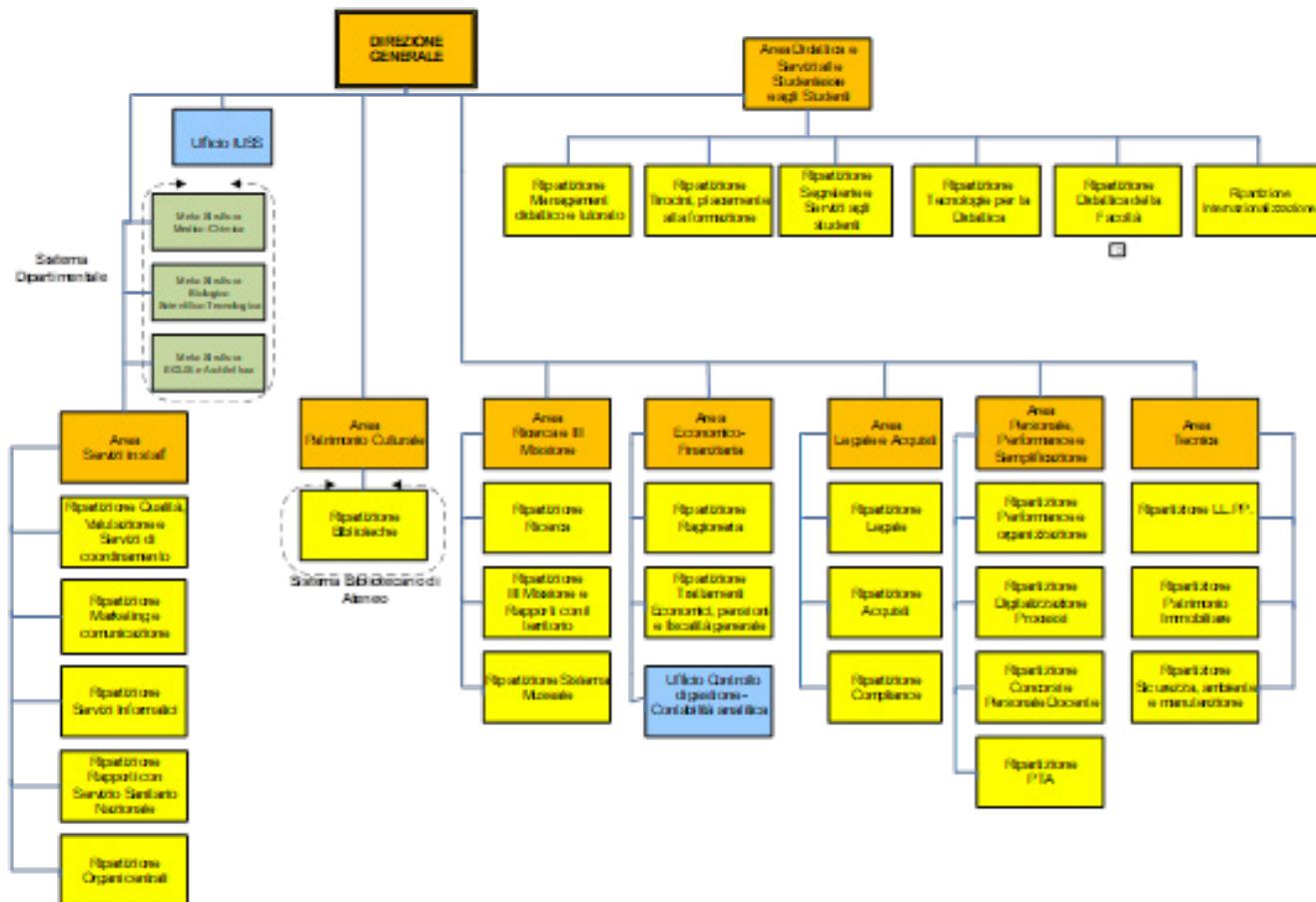
- Il modello più avanzato è realizzato nell'ambito della Meta Struttura Medico-chimica che opera sulla base di "team di processo", in questo modello il Personale afferente al team, logisticamente ubicato in un'unica sede, eroga tutti i servizi (ad esempio, gli acquisti, le missioni, ecc.) in modo trasversale a tutti i Dipartimenti compresi nella Meta-Struttura;
- Il modello base (Meta Struttura Egus e Architettura) si caratterizza per una distribuzione logistica dei Dipartimenti in diverse zone della città, con la conseguente possibilità di trasversalizzazione di un numero limitato di processi/servizi (es. la mobilità interna del Personale). Gli altri servizi continuano ad essere erogati in loco, presso i Dipartimenti di afferenza;
- Il modello "intermedio" (MS Biologico-Scientifico-Tecnologica) presenta una configurazione intermedia tra le due precedenti: in questo caso una gran parte dei processi sono gestiti trasversalmente (ad esempio le missioni, i pagamenti, gli incassi e gli acquisti) mentre altre attività come la contabilità e la gestione della didattica rimangono in capo alle singole segreterie dipartimentali;



Nell'ambito dell'organizzazione sono presenti strutture di supporto alla ricerca/didattica cui può afferire Personale Tecnico-Amministrativo con profilo professionale tecnico: i Dipartimenti e i Centri di ricerca.

L'ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio al 31 dicembre 2025 è pari a 46,7 unità di Personale per l'Amministrazione centrale che comprende le Aree dirigenziali e le Meta-Strutture e a 8,1 unità di Personale tecnico per i Dipartimenti e i Centri.

Figura 21 - Organigramma I livelli al 31/12/2025





## PARTE FUNZIONALE

Si ricorda che nel corso del 2025 si è svolta una consulenza specialistica di supporto alla Digital Transformation per l'affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo, nell'ambito della quale è stato previsto anche lo sviluppo del disegno del dimensionamento ottimale del Personale sulle strutture organizzative e a presidio dei relativi processi e della mappa delle competenze attese.

Le risultanze di tale progetto, in fase di conclusione, saranno uno degli elementi cardine del progetto di riorganizzazione del sistema di erogazione dei servizi in Unife, sia attraverso il ridisegno dell'organizzazione interna, sia grazie alla riassegnazione dei processi alle diverse strutture.

L'esito di tale attività è alla base di uno degli obiettivi del Direttore Generale relativi al 2025 ed è in fase di valutazione da parte della governance dell'Ateneo, per poi essere comunicato agli organi consultivi interni e alle rappresentanze sindacali.

Il progetto di riorganizzazione investirà l'intera struttura amministrativa dell'Ateneo e richiederà diversi mesi per la messa a punto complessiva impegnando il vertice organizzativo e tutto il personale coinvolto.

*Tabella 28 - Sintesi azioni di sviluppo organizzativo funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP*

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO TRIENNIO 2025-2027
<b>VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	Riorganizzazione dei servizi di supporto alla didattica e per lo sviluppo dei servizi agli studenti
<b>VP2. RICERCA</b>	Riorganizzazione dei servizi di supporto alla ricerca
<b>VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE</b>	Riorganizzazione dei servizi di supporto alla III missione a al Trasferimento Tecnologico
<b>VP4. GOVERNANCE INTEGRATA</b>	Riorganizzazione dei servizi erogati dagli Uffici della sede Amministrativa



3.2

## SottoSezione Lavoro Agile





La SottoSezione Lavoro Agile è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di organizzazione del Lavoro Agile (e relativi indicatori di miglioramento della salute organizzativa) direttamente funzionali ad abilitare i 20 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

## PARTE GENERALE

Per “lavoro agile” (o smart working) si intende una delle possibili modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato previsto dalla legge n. 81 del 2017, caratterizzata da:

- Flessibilità spaziale: la prestazione lavorativa avviene in parte al di fuori dei locali dell’Ateneo e in parte all’interno della sede di lavoro, senza che sia necessario individuare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori della sede abituale (purché in ciascuna sede scelta dal dipendente siano rispettate le prescrizioni in materia di sicurezza sul lavoro, l’operatività e la conformità della dotazione informatica e l’assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattate),
- Flessibilità dell’orario: l’orario lavorativo viene organizzato in modo flessibile e autonomo, entro i soli limiti di durata massima dell’orario giornaliero e settimanale (previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale) e di copertura della fascia di contattabilità.

I riferimenti normativi relativi al lavoro agile e che nel corso degli anni hanno via via fornito la cornice per l’organizzazione di tale modalità all’interno dell’Università degli Studi di Ferrara, sono descritti nella tabella che segue.

*Tabella 32 - Riferimenti normativi lavoro agile*

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

Le finalità che l’Università degli Studi di Ferrara persegue tramite il lavoro a distanza sono:

- a) conseguire, attraverso l’innovazione organizzativa e la modernizzazione dei processi, il miglioramento dei servizi;
- b) introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata all’incremento della produttività;
- c) razionalizzare e adeguare l’organizzazione del lavoro alle più recenti tecnologie e alle nuove reti di comunicazione pubblica introdotte, realizzando economie di gestione;
- d) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, quindi, conseguire un maggiore benessere del personale dipendente;
- e) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell’ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

I fattori abilitanti per il raggiungimento delle finalità sopra descritte, individuati dall’Università degli Studi di Ferrara, sono:

- Dotazioni tecnologiche
- Risorse economiche per formazione e investimenti in strumenti
- Organizzazione per processi
- Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro

Nel 2025 sono state 392 (79 in più rispetto all’anno precedente) le persone che hanno usufruito dello smart working.

Da febbraio 2024 è entrato in vigore il nuovo Regolamento sullo svolgimento del lavoro a distanza che disciplina in maniera omogenea e integrata le disposizioni in materia di lavoro da remoto (lavoro agile o smart working e telelavoro domiciliare) all’interno di Unife. Le principali novità introdotte sullo smart working dal nuovo Regolamento sono: il raddoppio delle giornate settimanali che possono essere svolte in modalità agile e, a determinate condizioni,

29) Dato al 15 dicembre 2024



la possibilità di accorpore in un'unica soluzione, per una sola volta nel corso di ogni singolo quadrimestre, fino a 5 giorni di giorni di lavoro da remoto.

L'accesso al lavoro agile è consentito a tutti i lavoratori di Unife (salvo attività non "remotizzabili"), rendendo non necessario stilare graduatorie né ordini di priorità e superando di fatto quanto previsto dalla L. 22/05/2017 n. 81 che all'art. 18, comma 3 bis che prevede che in materia di lavoro agile, venga riconosciuta priorità alle lavoratrici e ai lavoratori con figli fino a dodici anni di età ed ai caregivers familiari, così come definiti dall'art. 1, comma 255 della L. 27 dicembre 2017, n. 205.

L'Ateneo ha inoltre anticipato la direttiva del Ministro Zangrillo del 29/12/2023 che prevede per "i lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali, di svolgere la prestazione lavorativa da remoto, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza" tramite l'istituto del Telelavoro che consente di lavorare da remoto 5 giorni su 5, a settimana. E' inoltre prevista la possibilità per il personale in smart working di accorpore un numero di giorni di lavoro agile fino a 5, una volta ogni quadrimestre.

L'Università degli Studi di Ferrara partecipa al "Tavolo di lavoro Smart Working nella PA", promosso da Osservatori.net Digital Innovation della School of management del Politecnico di Milano.

Su richiesta del Consiglio del PTA, tramite il suddetto Tavolo, dal 18 novembre al 2 dicembre 2024, è stata avviata un'indagine sull'impatto dello smart working nell'ateneo, somministrando a tutto il personale tecnico amministrativo un apposito questionario, i cui contenuti sono stati condivisi con le altre pubbliche amministrazioni partecipanti al gruppo di lavoro.

Al momento della redazione di questo Piano non sono ancora disponibili i risultati della nuova rilevazione, attivata dal 10 al 19 dicembre 2025.

All'indagine del 2024 hanno risposto al questionario 306 unità di personale.

Figura 22 - Anagrafica rispondenti



Dall'analisi dei primi risultati emerge che il personale di Unife lavora a distanza mediamente un giorno a settimana.

Figura 23 - N. giorni di lavoro a distanza medi a settimana





Il report sullo Smart Working Assessment 2024 evidenzia un quadro complessivo positivo, pur identificando aree critiche legate alla gestione del tempo e allo stress tecnologico. Di seguito sono riassunti i principali punti di forza e di debolezza emersi.

### Punti di Forza

- Risparmio di tempi e costi per i dipendenti: grazie al modello attuale (media di 44 giorni da remoto all'anno), ogni lavoratore risparmia mediamente 35 ore all'anno e circa 450 euro in costi di commuting.
- Impatto ambientale positivo: l'attuale utilizzo del lavoro da remoto permette di risparmiare 45 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, l'equivalente dell'azione di 1.300 alberi. Il modello "potenziale" (116 giorni da remoto) potrebbe triplicare questi benefici.

Figura 24 - Impatto ambientale attuale modello di smart working



- Elevata soddisfazione e benessere: i lavoratori esprimono un alto livello di soddisfazione per la conciliazione tra vita privata e lavorativa, la qualità della vita e la fiducia ricevuta dai propri responsabili. La soddisfazione complessiva media è di 7,6 su 10.
- Performance e autonomia: la stragrande maggioranza dei dipendenti ritiene che le proprie performance siano in linea o superiori alle attese, specialmente in termini di autonomia ed efficienza. Il 45% degli intervistati adotta già un approccio per obiettivi.
- Engagement e senso di appartenenza: si registra una ripresa dei lavoratori "pienamente ingaggiati" (10%, rispetto al 7% del 2023). Inoltre, emerge un forte legame emotivo e senso di orgoglio nell'appartenenza all'Ateneo.

### Punti di Debolezza e Criticità

- Aumento dell'overworking: il fenomeno dell'overworking interessa il 17% dei lavoratori (in crescita rispetto al 14% del 2023), manifestandosi come fatica a "staccare la spina" e tendenza a lavorare oltre l'orario standard.
- Technostress: il 23% dei lavoratori soffre di stress legato all'uso delle tecnologie. Le cause principali sono la "techno-invasion" (invasione del lavoro nella vita privata) e il "techno-overload" (pressione a lavorare più velocemente).
- Gap nelle competenze digitali: sebbene le competenze di base siano buone, c'è una forte carenza in ambiti avanzati: solo il 24% sa utilizzare efficacemente strumenti di IA Generativa e solo il 35% sa pianificare i task con strumenti digitali complessi.
- Sfide per i responsabili: il 29% dei coordinatori segnala difficoltà nel coordinamento e nella condivisione delle informazioni. Inoltre, il 36% dei lavoratori dichiara di non avere un manager con caratteristiche propriamente "Smart" (ovvero capace di assegnare obiettivi chiari e dare feedback frequenti).
- Rischio di isolamento: tra i punti di attenzione segnalati dai responsabili e da chi lavora solo in presenza, emerge il timore di una riduzione della socializzazione, del senso di appartenenza al team e della difficoltà nell'integrare nuove persone.

Nel corso del 2026 verranno attivati specifici corsi di formazione rivolti a Responsabili e Addetti, per mitigare gli effetti negativi del lavoro da remoto, sopra descritti.

Unife partecipa inoltre al progetto VeLA promosso dall'Emilia-Romagna, orientato alla diffusione di modalità di Lavoro Agile attraverso il confronto tra esperienze esistenti e tra diverse amministrazioni pubbliche della Regione.

## PARTE FUNZIONALE

Unife fa riferimento alla metodologia di programmazione delle dimensioni di salute elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico ([www.cervap.it](http://www.cervap.it)), quali condizioni abilitanti per favorire la creazione e la protezione di Valore Pubblico, in linea con i riferimenti istituzionali (Linee Guida 2017-2021 del Dipartimento della Funzione Pubblica). Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute organizzativa, con particolare riferimento alle **azioni di organizzazione del lavoro agile** funzionali ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

*Tabella 29 - Fattori abilitanti il lavoro agile*

FATTORI ABILITANTI IL LAVORO AGILE	FORMULA INDICATORE
Risorse economiche per formazione e investimenti in strumentazione	risorse economiche stanziate all'acquisto di PC portatili aziendali e modem per collegamento in rete
Organizzazione per processi	% processi mappati/totale processi
Formazione per un nuovo modello organizzativo del lavoro	formazione per il PTA nelle seguenti tematiche: servizi digitali, soft skills, project management, cybersecurity

Le altre dimensioni di salute delle risorse (salute digitale, salute economico-finanziaria, salute infrastrutturale, salute di clima, salute di genere) sono state trattate nell'ambito della SottoSezione performance. La dimensione della salute economico-finanziaria viene sintetizzata anche nella tabella di coerenza associata agli obiettivi di Valore Pubblico e viene approfondita anche nell'ambito dei documenti di bilancio.

Le 2 azioni di organizzazione del lavoro agile previste per il triennio 2026-2028, funzionali ad abilitare i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, sono sintetizzate nella seguente tabella ed esplicitate analiticamente nell'**ALLEGATO Sottosezione 3.2 LAVORO AGILE – PARTE FUNZIONALE**, tramite apposite tabelle di dettaglio.

*Tabella 30 - Sintesi azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP*

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE TRIENNIO 2026-2028
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	Miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata Riduzione emissioni di CO2



### 3.3

## SottoSezione Fabbisogno del Personale





La SottoSezione Fabbisogno del personale è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di reclutamento (e relativi indicatori di miglioramento della salute professionale) direttamente funzionali ad abilitare i 20 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

## PARTE GENERALE

La normativa di riferimento per il reclutamento del personale nell'ambito universitario integra la normativa relativa al personale dipendente delle pubbliche amministrazioni (d.lgs. 165/2001) con quella specialistica di settore universitario.

Nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto: del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale, dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punti Organico.

Le facoltà assunzionali, sia del personale docente sia di quello contrattualizzato, sono espresse con l'utilizzo del cosiddetto "punto organico" (PO) che rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore ordinario che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Al 31 dicembre 2025 la dotazione organica del personale tecnico-amministrativo, dati elaborati per redazione bilancio con proiezioni al 15 ottobre 2025, risultava così suddivisa per area contrattuale, tenuto conto anche del personale in aspettativa e del personale assunto con contratto a tempo determinato:

*Tabella 31 - Consistenza organico al 31/12/2025 (stimata al 15 ottobre 2025)*

In servizio al 31/12/2025	
DIRIGENTI	8
EP	25
FUNZIONARI	253
COLLABORATORI	318
OPERATORI	25
CEL	4
totale	633

Le cessazioni note, con riferimento al personale tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato alla data di stesura del bilancio unico di previsione per il 2026, risultavano al 31 dicembre 2025 come riportate nella successiva tabella:

*Tabella 32 - Cessazioni previste nel triennio*

Livello contrattuale/ipotesi motivo risoluzione contrattuale	2026	2027	2028	Totale complessivo
B - OPERATORE	2			2
C - COLLABORATORE	1	5	8	14
D - FUNZIONARIO	1	4	3	8
EP - ELEVATA PROFESSIONALITÀ	1	3	2	6
DIRIGENTI	1		1	2

Il Direttore Generale, al fine di individuare il fabbisogno di personale tecnico-amministrativo relativo al triennio 2026-2028, in modo integrato con riferimento sia alle esigenze qualitative che quantitative, ha incontrato, nei mesi di ottobre e novembre, i referenti apicali delle strutture amministrative (Dirigenti, Responsabili di Ripartizione, Responsabili di Meta-struttura) e delle strutture di supporto alla didattica e alla ricerca (Direttori di Dipartimento e di Centro). Gli



incontri rappresentano un'occasione di confronto tra la direzione e i responsabili delle strutture che, nell'esporre il fabbisogno di personale, hanno l'opportunità di sottoporre all'attenzione del vertice amministrativo esigenze organizzative e formative oltre a progetti di sviluppo dell'attività e dei servizi curati.

Le richieste sono state successivamente oggetto di un approfondito vaglio da parte della governance, poiché la soddisfazione del fabbisogno di personale rappresentato non può prescindere dall'analisi del contesto di riferimento e da quella del dimensionamento delle strutture dell'Ateneo.

Con riferimento al 2026 le esigenze di personale individuate relativamente ai 4 Valori Pubblici devono coniugare le esigenze espresse durante gli incontri sopracitati e quelle che deriveranno dalla riorganizzazione che la governance intende avviare nel corso dell'anno, avendo a riferimento anche le risultanze del progetto di supporto alla Digital Transformation per l'affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo; nell'ambito di tale progetto è stato previsto anche lo sviluppo del disegno del dimensionamento ottimale del Personale sulle strutture organizzative e a presidio dei relativi processi e della mappa delle competenze attese, ad oggi in fase di conclusione

Le esigenze di personale sono pertanto programmate anche rispondendo ai seguenti criteri decretati dal Direttore Generale e condivisi con la governance:

- a) funzionalità al perseguitamento delle Missioni di Mandato e degli Obiettivi Strategici;
- b) sostenibilità economico-finanziaria;
- c) necessità di introduzione di nuovi profili di competenza e/o di interesse trasversale;
- d) copertura del turn-over, laddove permanga l'interesse per il profilo professionale cessato;
- e) potenziamento dell'organico, tramite personale a tempo determinato, per fronteggiare le esigenze legate alle progettualità e, laddove presenti, ai rispettivi finanziamenti (es. PNRR, finanziamenti ministeriali, regionali e altri bandi competitivi);
- f) utilizzo dei risultati derivanti dal servizio di consulenza specialistica di supporto alla Digital Transformation per l'affiancamento alla transizione organizzativa e digitale dell'Ateneo, nell'ambito del quale verrà sviluppato anche il disegno del dimensionamento ottimale del personale sulle strutture organizzative e a presidio dei relativi processi e della mappa delle competenze attese, con dettaglio specifico per i processi digitali.

Il piano di fabbisogno dettagliato nel presente documento potrebbe non comprendere tutte le operazioni, sia di reclutamento che di riorganizzazione, che dovranno essere realizzate nel triennio in considerazione di possibili fabbisogni di personale non noti e/o di variazioni normative nonché di criticità di contesto.

Nel corso del 2026 saranno effettuate alcune assunzioni con contratto a tempo determinato per lo sviluppo di progetti (finanziati e non) che richiedono personale con competenze specifiche connesse al progetto e/o per esigenze temporanee di lavoro.

Il prospetto che segue non include le procedure di crescita (progressioni tra le Aree) del personale previste con bandi di selezione riservati al personale in servizio.



## PARTE FUNZIONALE

Di seguito vengono approfondite le dimensioni afferenti la salute professionale, con particolare riferimento ai fabbisogni di personale funzionali ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico pianificati.

Il fabbisogno di personale nel triennio 2026-2028, funzionale ad abilitare i 4 Obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara, è sintetizzato nella seguente tabella ed esplicitato analiticamente nell'ALLEGATO Sottosezione 3.3 FABBISOGNO DEL PERSONALE – PARTE FUNZIONALE, tramite tabella di dettaglio.

*Tabella 33 - Sintesi fabbisogno triennale di personale funzionale ad abilitare gli obiettivi di VP*

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	DIRIGENTI	EP	FUNZIONARI	COLLABORATORI
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI		2	7	6
VP2. RICERCA	1		8	3
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE			1	3
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	1	8	4	17

Il fabbisogno sopra sintetizzato potrà essere soddisfatto, come predetto, attraverso diverse modalità tra cui mobilità interna o esterna, bandi di concorso pubblici o riservati, flessibilità organizzativa e attribuzione di incarichi di responsabilità.



3.4

## SottoSezione Formazione del Personale





La SottoSezione Formazione del personale è strutturata in due parti:

- una **PARTE GENERALE**, destinata ad accogliere i contenuti descrittivi generali della presente SottoSezione;
- una **PARTE FUNZIONALE**, destinata ad accogliere le specifiche azioni di formazione (e relativi indicatori di miglioramento della salute professionale) direttamente funzionali ad abilitare i 4 specifici obiettivi di Valore Pubblico Unife pianificati nella relativa SottoSezione.

## PARTE GENERALE

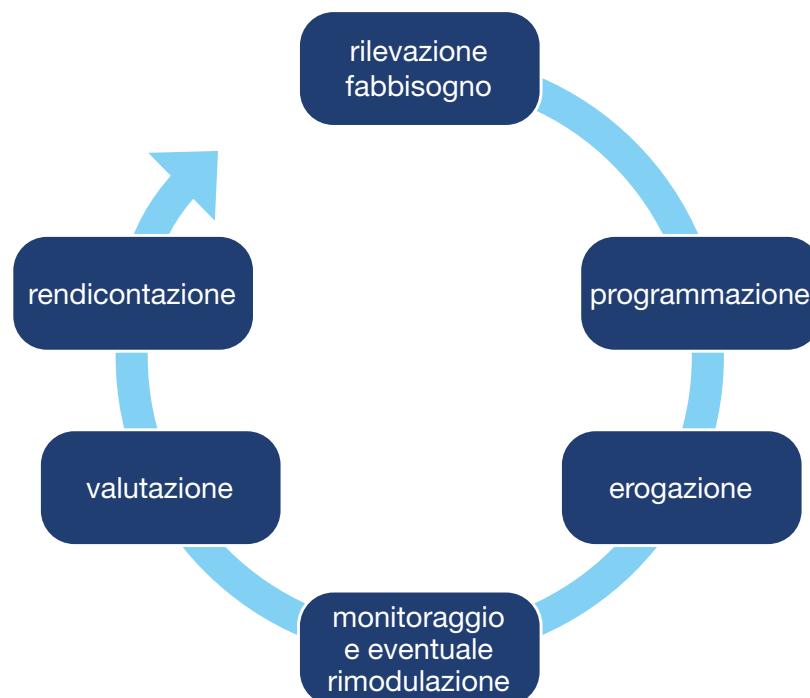
La formazione è uno strumento fondamentale per promuovere e proteggere la salute organizzativa dell'Ateneo, funzionale alla creazione di benessere economico, sociale e ambientale dei destinatari delle politiche.

In tal senso l'Università degli Studi di Ferrara vede la formazione come uno strumento per accrescere la professionalità del proprio Personale, per sviluppare competenze tecniche e trasversali, per supportare la transizione digitale nonché per contribuire al miglioramento dei servizi e del proprio benessere organizzativo.

Il ciclo della formazione in Unife prevede le seguenti fasi:

- l'analisi del fabbisogno di competenze a livello organizzativo,
- la rilevazione dei fabbisogni formativi individuali,
- la programmazione di obiettivi formativi che siano da un lato in linea con i predetti fabbisogni e dall'altro che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo,
- l'erogazione della formazione programmata,
- il monitoraggio per permettere eventuali azioni correttive e per rimodulare interventi formativi sulla base di esigenze non previste,
- la valutazione della formazione per verificare i risultati conseguiti, gli scostamenti rispetto al piano iniziale,
- la predisposizione del successivo piano formativo sulla base delle evidenze emerse,
- la rendicontazione della formazione per informare da un lato utenti e stakeholder interni ed esterni del lavoro svolto, dall'altro per diffondere buone pratiche e l'importanza della condivisione come presupposto per il miglioramento continuo e la realizzazione del cambiamento finalizzato alla creazione di Valore Pubblico.

Figura 25 – Ciclo formazione Unife





Per realizzare efficacemente i propri obiettivi formativi l'Università degli Studi di Ferrara adotta diverse misure volte a incentivare e favorire l'accesso ai percorsi formativi da parte di tutto il personale, tra cui:

- permessi per il diritto allo studio (150 ore),
- modalità flessibili di fruizione della formazione che concilino modalità in presenza e a distanza (lezioni in diretta e registrate),
- la possibilità di iscriversi, grazie ad un accordo sindacale, alle lauree triennali e magistrali dell'Università degli Studi di Ferrara sostenendo il solo costo dell'assicurazione obbligatoria,
- la possibilità di frequentare fino ad un massimo di tre moduli dell'offerta formativa dei corsi di laurea triennale, magistrale, corsi di perfezionamento e Master,
- la possibilità di iscriversi, in qualità di soprannumerari, a Master di I° e II° livello dell'Università degli Studi di Ferrara sostenendo i soli costi delle voci fisse non rimborsabili

Le norme che fanno da riferimento alla programmazione ed erogazione della formazione al Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Ferrara sono:

*Tabella 34 - Riferimenti normativi formazione*

C.C.N.L.
Statuto dell'Università degli Studi di Ferrara
Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi di Ferrara
Direttiva 13.12.2001 del Ministero per la funzione pubblica sulla formazione e valorizzazione del Personale della P.A.
D.Lgs 165/2001
DL 80/2021
DM 132 del 30.06.2022
DM Zangrillo "Framework delle competenze trasversali del Personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni"
Direttiva Zangrillo "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"
Direttiva Zangrillo "nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28.11.2023
Direttiva Zangrillo "valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14.01.2025

La direttiva del 14 gennaio 2025 del Ministro Zangrillo pone ulteriormente lo sviluppo del capitale umano al centro del processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione, in linea con le strategie del PNRR. La formazione è definita come uno strumento fondamentale e necessario per generare valore pubblico, producendo benefici diretti per i dipendenti, le amministrazioni e la cittadinanza.

A partire dal 2025, viene fissato l'obiettivo di almeno 40 ore annue di formazione pro-capite.

La centralità del tema è sancita dalla responsabilità dirigenziale: promuovere la crescita dei collaboratori è un obiettivo di performance specifico, e il mancato raggiungimento dei target formativi può influire sulla retribuzione di risultato dei dirigenti. La programmazione avviene tramite il PIAO, focalizzandosi sulle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica, oltre che su leadership e soft skills. Oltre all'aspetto tecnico, la direttiva valorizza la formazione come leva motivazionale e fattore di benessere organizzativo, mirando a trasformare le PA in modello organizzativo capace di trasformare lo sviluppo delle competenze individuali in un patrimonio collettivo dell'intera istituzione, per renderla capace di anticipare i cambiamenti e di migliorare costantemente i propri servizi.

*Figura 26 - Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR (fonte Direttiva "Zangrillo" 14 gennaio 2025)*





## PARTE FUNZIONALE

La pianificazione degli obiettivi formativi 2026, in funzione dei 4 Obiettivi di Valore Pubblico Unife, ha origine da diverse fonti:

- percorso di **ascolto** dei Responsabili per la raccolta dei fabbisogni formativi organizzativi e individuali - Nel corso dei mesi di ottobre-novembre 2025 il Direttore Generale e la Dirigente dell'Area Personale, performance e semplificazione hanno incontrato tutti i Responsabili delle strutture amministrative (Dirigenti, Responsabili di Ripartizione, Coordinatori di Meta-struttura e, in alcuni casi Responsabili di Ufficio) e i Direttori di Dipartimento e di Centro per raccogliere in maniera integrata, in linea con le esigenze organizzative, sia i fabbisogni quantitativi che qualitativi di Personale.

Tale percorso è coerente con la Direttiva sulla Pianificazione della formazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione Zangrillo, la cui attuazione dei principi e indicazioni è affidata ai Dirigenti Responsabili della gestione delle risorse umane che devono operare in sinergia con gli altri ruoli organizzativi per promuovere lo sviluppo e la crescita del Personale.

Il processo di raccolta è stato digitalizzato nel 2023: la gestione è pertanto avvenuta tramite apposita applicazione informatica che rileva gli esiti dei suddetti momenti di ascolto e che si conclude con la formalizzazione del citato fabbisogno nelle apposite sezioni del PIAO.

- **coinvolgimento degli utenti dei servizi (Docenti, Dottorandi, Assegnisti e Studenti):** al fine di promuovere la crescita delle competenze nella prospettiva del miglioramento dei servizi, sono stati analizzati gli esiti dell'indagine di Customer Satisfaction del Progetto Good Practice condotta nel 2024, dai quali è emerso che Unife presenta dei possibili margini di miglioramento nelle seguenti aree: servizi bibliotecari, servizi di comunicazione, infrastrutture, supporto alla didattica, laboratori di ricerca, gestione dei progetti di ricerca, processo di valutazione del Personale.

Per migliorare i servizi offerti dall'Ateneo nelle categorie citate, saranno attivate nel corso 2026 apposite iniziative formative.

Il fabbisogno risponde anche a quanto è emerso dall'indagine di Customer Satisfaction del **Personale tecnico-amministrativo** che ha evidenziato una lieve criticità sulla coerenza e ampiezza dell'offerta formativa rispetto al fabbisogno.

- Analisi delle **priorità strategiche:** diversi corsi di formazione per il 2026 saranno attivati in coerenza e continuità con documenti strategici e programmatici di Ateneo (es. PRO3, Piano Strategico).

Come richiesto dal CPTA, verrà dato ampio spazio all'applicazione pratica dei concetti trattati all'interno dei corsi specifici, al fine di agganciare l'ambito teorico/normativo a casistiche che si possono verificare nello svolgimento quotidiano delle attività.

Per il 2026 sono emerse le esigenze formative sintetizzate nella tabella in calce. Tali azioni di **formazione del Personale** sono tutte funzionali ad abilitare i 4 obiettivi di Valore Pubblico perseguiti dall'Università di Ferrara e sono espligate analiticamente nell'**ALLEGATO Sottosezione 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE – PARTE FUNZIONALE**, tramite apposita tabella di dettaglio.

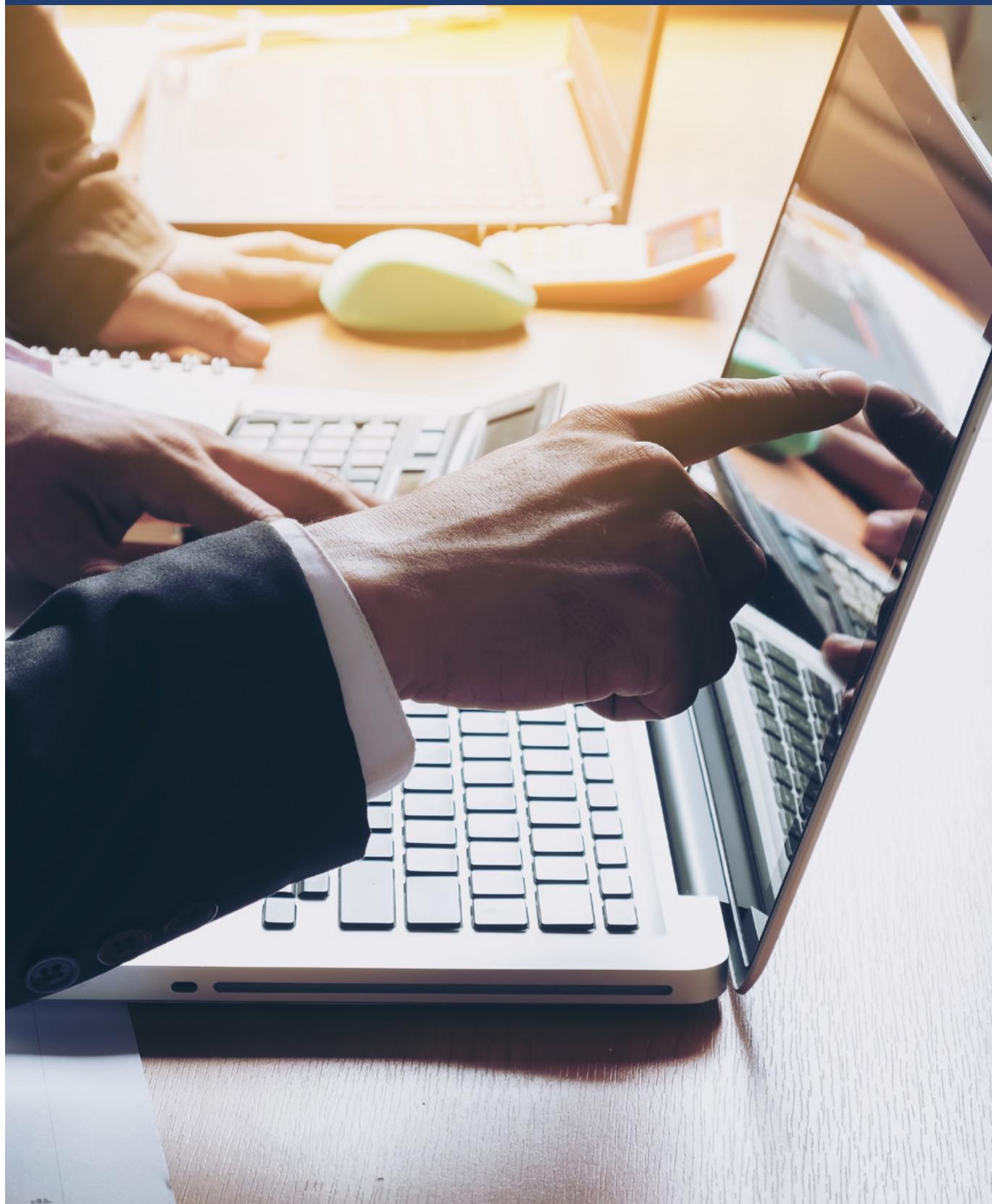
Gli interventi formativi programmati saranno suscettibili di eventuali rimodulazioni, qualora si rendessero necessarie all'interno del PIAO, sia nell'ottica del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati sia in coerenza quanto emerge dai sistemi di monitoraggio.



Tabella 35 - Sintesi azioni di formazione del personale funzionali ad abilitare gli obiettivi di VP

MISSIONI / OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE TRIENNIO 2026-2028
VP1. DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Gestione Didattica:</b> formazione su U-Gov didattica, tecniche per la didattica innovativa e tecnologie per le aule.</li><li><b>Servizi agli Studenti:</b> utilizzo dei sistemi Esse3 ed ESSE3+ per carriere, concorsi e immatricolazioni, oltre alla gestione comunicativa e psicologica degli studenti adulti.</li><li><b>Competenze Linguistiche:</b> percorsi specialistici sul lessico giuridico-academico in ambito internazionale.</li><li><b>Strumenti Tecnici:</b> formazione su Easy Budge per la ripartizione internazionalizzazione.</li></ul>
VP2. RICERCA	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Finanziamenti:</b> corsi sui fondi europei, nazionali e regionali (sia fasi pre-award che post-award).</li><li><b>Tecnico-Specialistica:</b> formazione avanzata in cristallografia, microscopia elettronica (STEM) e tomografia.</li><li><b>Diritto Internazionale:</b> nozioni applicate alla redazione di accordi accademici internazionali.</li></ul>
VP3. TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Engagement:</b> modalità e strumenti per lo stakeholder engagement rivolti alle posizioni organizzative.</li><li><b>Servizi Bibliotecari:</b> sviluppo di competenze bibliotecarie specialistiche e gestione delle collezioni.</li></ul>
VP4. GOVERNANCE INTEGRATA	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Comunicazione:</b> strategie per la comunicazione istituzionale, interna, sui social network (livello base e avanzato) e scrittura efficace.</li><li><b>Leadership e Management:</b> corsi di project management, teambuilding, coaching e gestione del team da remoto.</li><li><b>Contabilità e Giuridica:</b> formazione sulla contabilità ACCRUAL, contabilità generale/analitica, bilancio, IVA e il nuovo Codice degli Appalti.</li><li><b>Transizione Digitale:</b> focus su Intelligenza Artificiale, Cybersecurity, pacchetto Office, Google Workspace, e piattaforme come Plone e Limesurvey.</li><li><b>Etica, Inclusione e Sicurezza:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- anticorruzione, trasparenza e privacy (GDPR).</li><li>- gender equality: Bilancio di genere, contrasto alla violenza di genere, diversity management e linguaggio inclusivo.</li><li>- sicurezza sul lavoro: Corsi antincendio, primo soccorso e formazione specifica per ruoli.</li></ul></li><li><b>Transizione Ecologica:</b> formazione sull'Agenda 2030 e sull'efficientamento energetico.</li></ul>

# 4. MONITORAGGIO



L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono anche quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR (FFO, Programmazione Triennale, VQR, Scheda di Monitoraggio Annuale, etc.)

I processi di monitoraggio e di assicurazione della qualità interna sono sviluppati da Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, etc.

I processi di monitoraggio e valutazione esterna fanno riferimento a: Accreditamento Iniziale e Periodico, verifica dei requisiti di docenza, VQR, Dipartimenti di Eccellenza, Reclutamento, Ranking nazionali e internazionali, Performance, Scheda di Monitoraggio Annuale, Opinioni Studenti, etc.

Laddove i dati e le informazioni relativi ai risultati non provengano da banche dati certificate, è individuato un referente che ne certifichi la fonte.

I risultati del monitoraggio vengono analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

La responsabilità dell'analisi dei risultati del monitoraggio è distribuita a tutti i livelli pertinenti dell'organizzazione universitaria. Ad esempio, l'analisi del monitoraggio delle politiche e strategie è responsabilità degli Organi di Governo con particolare riferimento al Nucleo di Valutazione. La responsabilità del monitoraggio dell'AQ di Ateneo è in carico al Presidio della Qualità e al Nucleo di Valutazione con riferimento alle rispettive competenze.

Di seguito si forniscono alcune sintetiche descrizioni in merito agli specifici sistemi indipendenti di monitoraggio esistenti in Unife e, a seguire, la definizione del sistema di monitoraggio integrato.

## MONITORAGGI SPECIFICI

Secondo quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022, Unife è dotata dei sistemi di monitoraggio specifici di seguito sintetizzati.

Da oltre 20 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto Good Practice che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi del nostro Ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento.

A tale scopo, annualmente vengono rilevati i costi complessivi e unitari dei servizi tecnico-amministrativi e parallelamente viene rilevata la soddisfazione dei rispettivi utenti interni ed esterni.

I risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri Atenei partecipanti al progetto e pubblicati in forma anonima all'interno della Relazione Integrata.

La rilevazione di customer satisfaction (CS) viene utilizzata come strumento per il coinvolgimento degli utenti finali nella valutazione della performance dell'Ateneo, previsto dal D.Lgs. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

A tale scopo, si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder:

- il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti,
- il personale tecnico-amministrativo,
- gli studenti.

Il questionario studenti è a sua volta distinto tra studenti del I anno e degli anni successivi in quanto, oltre ai servizi comuni alle due categorie, sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna rilevazione. In particolare, gli studenti del primo anno sono stati chiamati ad esprimere il proprio giudizio in merito al servizio di orientamento in entrata, mentre gli studenti degli anni successivi esprimono il proprio livello di soddisfazione per il servizio di job placement e di internazionalizzazione.

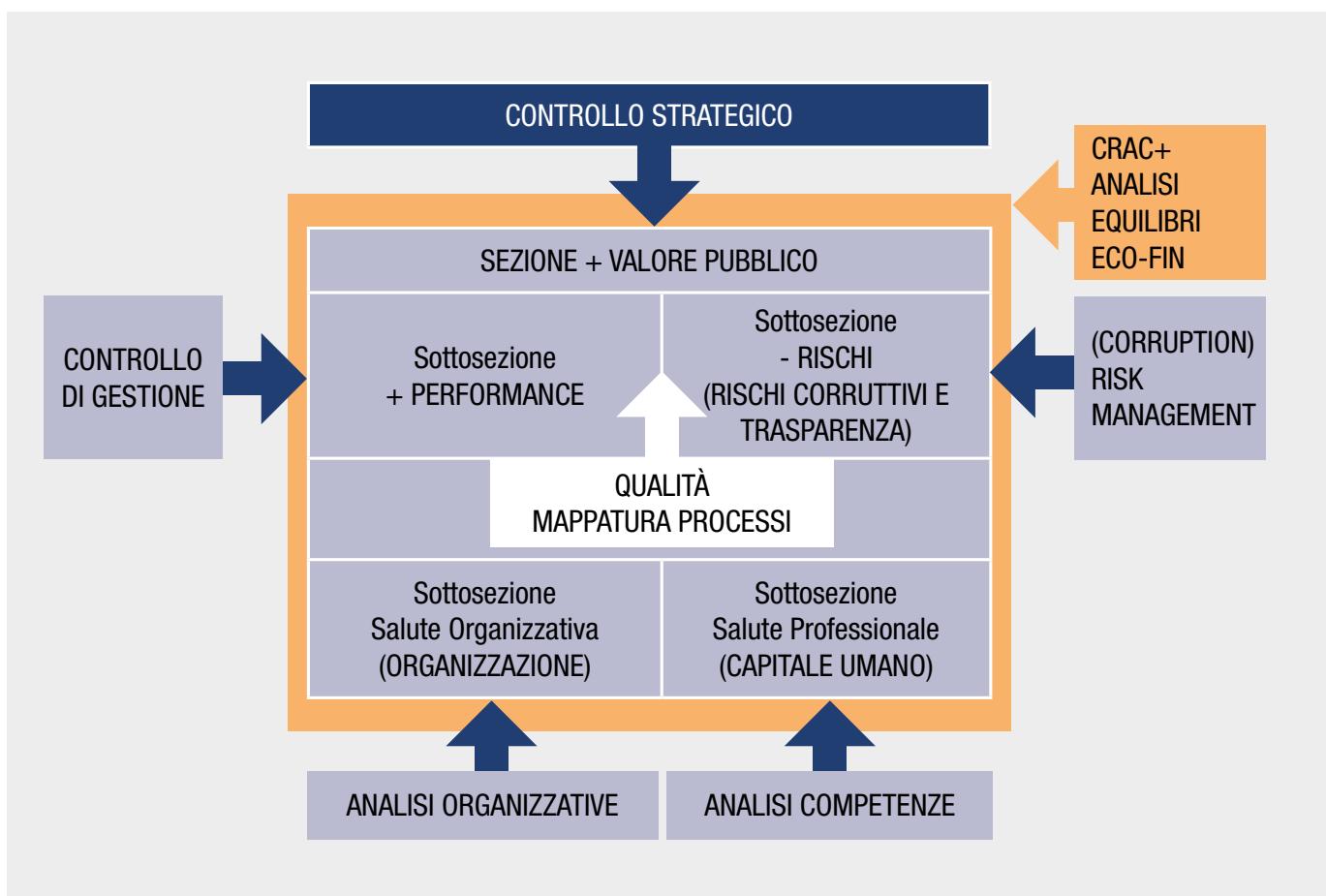
Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" secondo le modalità ivi indicate, nel rispetto di quanto stabilito dalla legge e da ANAC.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance viene effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione.

## MONITORAGGIO INTEGRATO

Unife utilizza un sistema di monitoraggio integrato diretto ad alimentare la Relazione Integrata, ispirato alla logica dell'integrazione e simmetrico rispetto ad esso, così da riuscire a quantificare quanto Valore Pubblico è stato generato, qual è stato il contributo effettivo delle performance alla sua creazione, qual è stato il contributo effettivo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione, qual è il contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse dell'ente alla sua abilitazione. A tal fine, Unife utilizza un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante della Relazione Integrata, secondo lo schema di seguito rappresentato.

Figura 27 - Monitoraggio integrato Unife



Il presente **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028** si configura come un documento di natura transitoria. Tale impostazione si rende necessaria per accompagnare l'Ateneo nella fase di attuazione del complessivo riassetto organizzativo attualmente in corso, i cui esiti richiederanno, nel breve periodo, una revisione organica e puntuale della programmazione.

La successiva versione del Piano non si limiterà a riflettere i nuovi equilibri strutturali, ma recepirà integralmente le più recenti evoluzioni del quadro regolatorio, tra cui:

- le nuove Linee Guida per il PIAO e il relativo Manuale tecnico operativo, approvati dal Ministro per la pubblica amministrazione
- gli aggiornamenti contenuti nel nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)
- gli indirizzi del CNEL



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**



[www.unife.it](http://www.unife.it)

