



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**
HIC SUNT FUTURA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

TRIENNIO 2026-2028

(art. 6, comma da 1 a 4, del decreto-legge 9 giugno 2021, n.80, convertito, con modificazioni in legge 6 agosto 2021, n.113 e s.m.i.)

Delibera del Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Udine del 30 gennaio 2026



INDICE

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	3
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	7
2.1. La pianificazione strategica dell'Ateneo.....	7
2.2. Valore pubblico	8
2.2.1. Valori e ambiti di intervento.....	8
2.3. Performance	11
2.3.1. Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	12
2.3.1.1. La performance organizzativa	12
2.3.1.2. Obiettivi operativi e performance individuale	15
2.3.2. Razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali	17
2.3.2.1. Interventi su strutture e infrastrutture	17
2.3.2.2. Dotazioni informatiche e telefonia.....	21
2.3.3. Efficientamento energetico e sostenibilità	24
2.3.3.1. Efficientamento energetico	24
2.3.3.2. Sostenibilità.....	26
2.3.4. Piano delle Azioni positive 2026-2028	27
2.4. Anticorruzione e trasparenza.....	35
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	41
3.1 Personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato	43
3.2 Personale dirigente e tecnico amministrativo	44
3.3. Rapporto tra Personale tecnico amministrativo e Personale docente/ricercatore	47
3.4. Organizzazione del lavoro agile.....	49
3.4.1. Riferimenti normativi	49
3.5. Piano triennale dei fabbisogni di personale	52
3.5.1. Premessa.....	52
3.5.2. Il contesto normativo di riferimento.....	52
3.5.3. Le variazioni stimate per cessazioni negli anni 2026-2028	58
3.5.4. La determinazione delle risorse assunzionali da turn over	58
3.5.5. La programmazione delle risorse assunzionali per il reclutamento del personale	60
3.5.6. I costi del personale e della programmazione	64
3.6. Formazione e riqualificazione del personale	65
3.6.1. La situazione attuale e le strategie formative dell'Ateneo di Udine	65
3.6.1.2. Le strategie della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze in merito ad obiettivi e risultati attesi	67
3.6.1.3. Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato	78
3.6.1.4. Le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative	78
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	79
4.1. Student satisfaction.....	79
4.2. Questionario sul benessere organizzativo	79
4.3. Gestione sistema qualità e Carta dei servizi.....	80
4.4. Certificazione del bilancio.....	81



SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione Ente	Università degli Studi di Udine
Indirizzo	Via Palladio, 8 – 33100 Udine
Anno costituzione	1977
Sede legale	Via Palladio, 8 33100 - Udine
P. IVA	01071600306
Codice Fiscale	80014550307
Sito internet	https://www.uniud.it
e-mail	amce@postacert.uniud.it
Social network	Facebook Instagram Linkedin Telegram Twitter YouTube Whatsapp TikTok

L'Università degli Studi di Udine fu istituita con la legge n.546/1977, proposta di legge di iniziativa popolare: oltre 125.000 firme furono raccolte per l'istituzione dell'Università del Friuli, molte delle quali nelle tendopoli dopo il terremoto del 1976.

Con l'emanazione del DPR n. 10/1978 iniziarono le attività didattiche in cinque facoltà con otto corsi di laurea.

Facendo riferimento allo Statuto dell'Ateneo (ultima versione rilasciata con D.R. 1181 del 19.12.2025 - In vigore dal 01.01.2026), **l'Università di Udine è sede primaria di libera ricerca e libera formazione. Promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli (art.1) e sviluppa la ricerca scientifica e svolge attività didattiche e assistenziali, promuove la valorizzazione e il trasferimento della conoscenza, definendo formalmente una propria visione strategica (art.3).**

L'attuale **struttura organizzativa di primo livello** è articolata in Direzioni, Aree, Dipartimenti, Uffici di staff alla Direzione Generale e Presidi tecnici dipartimentali.

6 Direzioni:

- Ricerca, Biblioteche e Terza Missione (AMCE DIRB);
- Amministrazione e finanza (AMCE DIAF);
- Acquisti, Gare e servizi in Outsourcing (AMCE DAGS);
- Pianificazione, Controllo e Valutazione (AMCE DIPC);
- Risorse Umane e Affari Generali (AMCE DARU);
- Centri e servizi (AMCE DICS);

4 Aree:

- Servizi per la Didattica (AMCE ADID);
- Servizi agli studenti (AMCE ASTU);
- Informatica (AMCE AINF);
- Edilizia (AMCE ARED);



3 Uffici in staff:

- Segreteria Unica del Rettore e del Direttore Generale (AMCE SERD);
- Relazioni Esterne (AMCE RELE);
- Procedure di Qualità, Audit e Progetti Direzionali (AMCE QUAD);

8 Dipartimenti:

- Dipartimento di Medicina (DMED);
- Dipartimento di Scienze agroalimentari, ambientali e animali (DI4A);
- Dipartimento di Lingue e Letterature, comunicazione, formazione e società (DILL);
- Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche (DIES);
- Dipartimento di Scienze Giuridiche (DISG);
- Dipartimento di Scienze matematiche, informatiche e fisiche (DMIF);
- Dipartimento di Studi umanistici e del patrimonio culturale (DIUM);
- Dipartimento Politecnico di ingegneria e architettura (DPIA);

5 Presidi tecnici dipartimentali:

- Presidio Tecnico DI4A;
- Presidio Tecnico DMIF;
- Presidio Tecnico DMED;
- Presidio Tecnico DPIA;
- Azienda Agraria “Antonio Servadei” presso cui vengono svolte attività didattiche, di sperimentazione e trasferimento tecnologico in campo agro-ambientale, alimentare e zootecnico.

È inoltre attiva la [Scuola Superiore “di Toppo Wassermann”](#).

L’Ateneo dispone, a Udine, di 25 sedi ed è presente anche a Pordenone, Gorizia e Gemona del Friuli.

La **dotazione di spazi e infrastrutture** per gli studenti è la seguente:

Aule	240
Posti a sedere	17.007
Laboratori	25
Postazioni laboratori e aule informatiche	647
Laboratori didattici non informatici	27
Postazioni laboratori didattici non informatici	658
Postazioni PC	62

Il **sistema bibliotecario di Ateneo**, <https://www.uniud.it/it/servizi/servizi-studiare/biblioteche>, articolato in 7 biblioteche di cui 5 a Udine, compresa la Biblioteca Florio e 2 presso le sedi di Gorizia e Pordenone, dispone delle seguenti risorse (rilevazione dati settembre 2025):

Biblioteche	7
E-book	597.992
Banche dati e pacchetti editoriali on-line	77
Abbonamenti attivi	1.094
Periodici elettronici in biblioteca	97.252
Materiali bibliografici in biblioteca	744.496
Posti in biblioteche	397

Il **Sistema bibliotecario di Ateneo** supporta la didattica e la ricerca con l'acquisizione e la gestione del materiale bibliografico necessario sia nel formato *print* che nel sempre più diffuso formato

digitale. Particolare attenzione è data all'ampliamento dei contratti trasformativi, che consentono anche ai docenti del nostro Ateneo di pubblicare articoli in modalità open access senza dover sostenere ulteriori i costi di APC - *Article Processing Charge*.

Viene progressivamente arricchito il progetto Teche.uniud, che mediante la digitalizzazione e la diffusione online consente di conoscere e valorizzare le collezioni e i pezzi unici di straordinario valore conservati nelle biblioteche dell'Ateneo.

Giunto alla terza edizione il corso "Documentiamoci: conoscere, trovare e citare le risorse bibliografiche", proposto all'interno del progetto "Uniud XL: allarga la tua conoscenza", ha ormai superato i 500 iscritti. Seguendo le Linee guida CRUI per il raggiungimento della competenza informativa dei laureati delle università italiane il corso intende far acquisire agli studenti le competenze necessarie per affrontare una ricerca bibliografica in modo autonomo, favorendo lo sviluppo di abilità quali il saper cercare, trovare e selezionare informazioni affidabili e rilevanti per le proprie esigenze informative anche nell'ottica del futuro ingresso nel mondo del lavoro.

Il Sistema bibliotecario di Ateneo promuove regolarmente iniziative di informazione e di valorizzazione dei beni culturali organizzando aperture straordinarie e visite guidate alla Biblioteca Florio, nonché seminari e mostre virtuali e in sede sull'importante patrimonio storico donato dal cardiologo Attilio Maseri.

È stato definito l'utilizzo dell'ex Chiesa di S. Lucia in via Mantica e affidato l'incarico di progettazione che la riqualificherà quale naturale ampliamento della Biblioteca umanistica e della formazione. Sono in fase di ultimazione anche i lavori necessari alla predisposizione degli spazi e alla realizzazione degli impianti per il primo piano dell'ex Convento degli Agostiniani. L'intervento consentirà di ampliare la Biblioteca umanistica e della formazione completando la destinazione a servizi bibliotecari di tutto il comparto Mantica.

L'**offerta formativa** costituita complessivamente da:

Tipologia	a.a.2023/2024	a.a.2024/2025	a.a.2025/2026
Corsi di laurea	40	41	42
Corsi di laurea magistrale e a ciclo unico	41	42	37
Scuole di specializzazione	27	27	27
Master universitari	19	24	25
Corsi di Dottorato di ricerca	27	28	17

La **Comunità universitaria** dell'Ateneo di Udine è composta da 18.226 persone:

Componente	a.a. 2023/2024	a.a. 2024/2025
Studenti	15.345	15.277
Studenti iscritti a corsi di Dottorato di ricerca	321	311
Isritti a corsi di Specializzazione	548	585
Isritti a corsi di Mater universitario	473	618
Componente	Anno 2024	Anno 2025
Docenti e ricercatori	592	603
Ricercatori a tempo determinato	108	87
Dirigenti, tecnici e amministrativi	475	491
Dirigenti, tecnici e amministrativi a tempo determinato	74	80
Assegnisti di ricerca	260	21
Collaboratori ed esperti linguistici	30	28

Fonte DataWarehouse di Ateneo

Titoli di studio rilasciati	Anno 2024	Anno 2025
Laureati	2.932	2.927
Dottori di ricerca	64	99

Fonte DataWarehouse di Ateneo

Con riferimento agli **sbocchi occupazionali**, dall'indagine AlmaLaurea pubblicata nel 2025 sono emersi i seguenti dati:

Tasso occupazione	Dato Università di Udine	Media Atenei italiani
Tasso di occupazione dei laureati magistrali e a ciclo unico, a 5 anni dal conseguimento del titolo	92,2%	89,9%
Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a 1 anno dal conseguimento del titolo	79,6%	91,2%

L'attività di ricerca è sviluppata negli 8 Dipartimenti che coprono un ampio spettro di settori scientifici e dispongono di laboratori e infrastrutture all'avanguardia.

[Dipartimento di Medicina - DMED](#)

[Dipartimento di Lingue e letterature, comunicazione, formazione e società - DILL](#)

[Dipartimento di Scienze agroalimentari, ambientali e animali - DI4A](#)

[Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche - DIES](#)

[Dipartimento di Scienze Giuridiche - DISG](#)

[Dipartimento di Scienze matematiche, informatiche e fisiche - DMIF](#)

[Dipartimento di Studi umanistici e del patrimonio culturale - DIUM](#)

[Dipartimento Politecnico di ingegneria e architettura - DPIA](#)

Questo patrimonio infrastrutturale a breve sarà significativamente incrementato nei settori dell'idrogeno rinnovabile e della comunicazione sicura basata sulla tecnologia quantistica. Per quanto attiene all'idrogeno rinnovabile sarà realizzata un'infrastruttura laboratoriale sperimentale con la funzione di centro di attrazione per il sistema produttivo a favore di aziende intenzionate a investire in ricerche e collaborazioni nella filiera della decarbonizzazione e dell'idrogeno. Questa iniziativa, sostenuta dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, potenzierà il modello di laboratorio condiviso (*open lab*), già avviato con il *Lab Village*, e sarà declinata prevalentemente nei settori manifatturieri ad alta intensità energetica e "*hard to abate*".

Nello stesso filone strategico si inseriscono altri investimenti regionali a favore dell'Ateneo, che sono diretti a sviluppare soluzioni tecnologiche per il miglioramento dell'efficienza energetica della filiera e a identificare, monitorare e modellizzare potenziali siti di stoccaggio dell'idrogeno nel sottosuolo (*Underground Hydrogen Storage/UHS*), nonché a individuare potenziali giacimenti di idrogeno geologico (idrogeno bianco). Questi investimenti sono complementari e sinergici tra loro e si inseriscono nella più ampia iniziativa nota come "*North Adriatic Hydrogen Valley (NAHV)*", che è condotta in stretta collaborazione tra gli enti di ricerca regionali.

Nel settore della comunicazione sicura basata sulla tecnologia quantistica, l'Ateneo contribuirà alla realizzazione di un'infrastruttura permanente in fibra ottica con applicazioni nell'ambito della logistica marittima, portuale e retroportuale ed è plausibile un futuro collegamento a un dimostratore satellitare in grado di estendere i servizi previsti alle aree marine di interesse.

Per quanto riguarda le relazioni scientifiche, i 700 ricercatori e ricercatrici dell'Ateneo sono inseriti in un *network* accademico e industriale a livello nazionale e internazionale con la partecipazione complessiva a 11 reti, di cui 8 europee e 3 nazionali.

A fronte di 115 proposte progettuali su bandi competitivi presentate nel 2024, i progetti di ricerca attivi sono 268, di cui 55 acquisiti nell'ultimo anno. In molte delle iniziative di ricerca collaborativa l'Ateneo riveste il ruolo di coordinatore: nel 2024 è successo per 63 proposte e per 23 progetti finanziati.

Nel 2024 sono stati acquisiti 2 prestigiosi progetti avviati nel ruolo di coordinatore nell'ambito dell'azione *Staff Exchanges* del Programma Marie Skłodowska-Curie, che stanno offrendo l'occasione di rafforzare il network con Paesi dell'UE e con Paesi terzi tra cui Cina, Colombia, Cuba.

Al contempo sta progressivamente crescendo la diversificazione delle fonti di finanziamento esterno alla ricerca e attualmente sono 251 i programmi competitivi su cui sono state candidate proposte progettuali e sono 112 i programmi su cui l'Ateneo ha ottenuto finanziamenti. I risultati della ricerca scientifica dell'Ateneo sono stati tradotti nelle 87.306 pubblicazioni registrate nel corso degli anni sul portale open access IRIS (dato aggiornato a settembre 2025). Per quanto concerne la valorizzazione economica, dagli anni '90 ad oggi, le tecnologie tutelate (incluse le varietà vegetali) sono 141, mentre il numero complessivo di spin off e start up dell'Università costituite tra il 2002 e il 2025 è di 49, di cui 32 tuttora attive.

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. La pianificazione strategica dell'Ateneo

Il processo di pianificazione strategica messo in atto dall'Università degli Studi di Udine parte dalla **Missione** dell'Ateneo, espressa dall'art.1 del proprio Statuto e da una **Visione** del proprio ruolo al servizio della Comunità che ne ha voluto l'istituzione e con cui condivide i propri **Valori**. La definizione degli Obiettivi Strategici 2023-2025 dell'Ateneo sono stati frutto di queste premesse e di un'analisi di contesto interno ed esterno che li ha resi coerenti con la situazione contingente al momento della loro definizione e con gli sviluppi successivi fino al 2025.

Tra la fine del 2025 e inizio del 2026, l'Ateneo si è trovato a confrontarsi con alcuni importanti cambiamenti in termini di governance e riferimenti:

- Entrata in carica del nuovo Rettore dal primo ottobre 2025
- Presa di servizio del nuovo Direttore Generale da gennaio 2026
- Scadenza del Piano Strategico in vigore a dicembre 2025

Il nuovo Piano strategico 2026-2028 è in fase di definizione e non sarà adottato prima dei primi mesi del 2026. Lo schema adottato resta quello sopra esposto che lega valori ad obiettivi strategici e, a ciascuno di essi, azioni strategiche realizzative descritte da indicatori che consentano di valutarne l'implementazione e l'impatto fornendo le informazioni necessarie per la successiva ripianificazione.



Nelle more dell'adozione di tale documento, il PIAO 2026-2028 fa riferimento ad alcune linee di intervento legate alle finalità istituzionali dell'ente, declinate secondo una particolare attenzione al miglioramento dei servizi erogati esternamente ed internamente e alle ricadute delle proprie azioni nel contesto socioeconomico di riferimento. Tali ambiti, classificati come ambiti generanti valore pubblico (GVP), verranno correlati con gli obiettivi indicati in ciascuna sezione del PIAO in modo da garantirne l'organicità.

In tale contesto, si intende come **generazione di valore pubblico la capacità di aumentare il livello di soddisfazione degli stake holder di riferimento per ciascun ambito individuato.**

2.2. Valore pubblico

Il concetto di "Valore pubblico" contenuto nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (LG 1/2017, p. 9) - «L'amministrazione crea Valore Pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti» ovvero un «miglioramento del livello di benessere sociale ed economico [e ambientale]» - è coerente con **la missione istituzionale** dell'Ateneo di Udine che si concretizza con le attività di didattica, ricerca, terza missione e impatto sociale: **"è sede primaria di libera ricerca e libera formazione. Promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli"** (Statuto dell'Università degli Studi di Udine, art. 1), definendo un patto tra l'Ateneo, la comunità accademica – studenti e studentesse, docenti, personale – il territorio e la comunità economico-produttiva, per garantire percorsi di crescita innovativa e sostenibile.

2.2.1. Valori e ambiti di intervento

Sempre lo Statuto dell'Università di Udine, negli articoli del Titolo I, evidenzia i **valori** a cui l'Ateneo si ispira:

- autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile. Persegue le proprie finalità istituzionali, ispirandosi a principi di autonomia, responsabilità, laicità e pluralismo; garantisce libertà di ricerca, insegnamento e studio, nel rispetto dei principi dell'ordinamento giuridico, delle norme legislative che fanno espresso riferimento alle Università statali e delle disposizioni contenute nel Codice Etico dell'Università di Udine (art.2);
- sostenibilità sociale, ambientale ed economica (art. 2);
- pari dignità a tutte le discipline, libera circolazione delle idee, delle informazioni e accesso aperto ai dati e ai risultati della ricerca, nel rispetto della riservatezza e dei diritti soggettivi (Art. 4);
- rispetto del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento delle persone nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, come pure nello svolgimento dell'attività lavorativa (Art. 5).

In altri termini, sono riconoscibili i valori già indicati nel Piano Strategico 2023-2025

- Universalità e valore della conoscenza
- Apertura e pluralismo
- Libertà e responsabilità
- Trasparenza
- Merito

- Generosità
- Sostenibilità
- Pari opportunità
- Inclusione

Le aree per la generazione di valore pubblico individuate e a cui verrà fatto riferimento nel presente documento saranno:

1. **Offerta formativa:** consolidamento e perfezionamento dell'offerta formativa dell'Ateneo e progressiva introduzione di modalità innovative di erogazione e progettazione dell'attività didattica in risposta alle esigenze della platea degli *stake holder* di riferimento, in primis gli studenti, anche sotto il profilo dell'occupabilità, i soggetti economici e istituzionali potenzialmente interessati ai profili professionali formati presso l'Università degli Studi di Udine e i lavoratori attivi che potrebbero essere coinvolti in percorsi di formazione continua;
2. **Ricerca e terza missione:** Consolidamento dei settori distintivi e qualificanti della ricerca di Ateneo e potenziamento dell'attività di terza missione;
3. **Transizione digitale e cybersecurity:** Implementazione del Piano per la transizione digitale e determinazione di un contesto di sicurezza digitale per i dati e le informazioni gestite dall'Ateneo.
4. Supporto del personale tecnico amministrativo alle attività di ricerca, didattica, erogazione servizi;
5. **Benessere organizzativo, inclusione e sostenibilità ambientale:** miglioramento dell'ambiente lavorativo e implementazione di politiche di inclusione e di politiche per la sostenibilità ambientale.

Cod. ¹	Descrizione ambito di intervento	Portatori di interesse	Valore pubblico	Rif. PNNR ²	Rif. SDGs ³
GVP1	Consolidamento e perfezionamento dell'offerta formativa dell'Ateneo e progressiva introduzione di modalità innovative di erogazione e progettazione dell'attività didattica in risposta alle esigenze della platea degli <i>stake holder</i> di riferimento, in primis gli studenti, anche sotto il profilo dell'occupabilità, i soggetti economici e istituzionali potenzialmente interessati ai profili professionali formati presso l'Università degli Studi di Udine e i lavoratori attivi che potrebbero essere coinvolti in percorsi di formazione continua	Studenti, docenti, territorio	Potenziamento dell'offerta formativa e miglioramento dei servizi erogati. Valore sociale ed economico	M4C1 M4C2	   

¹ Codice identificativo dell'Area di intervento, utilizzato nel seguito per rendere esplicita la correlazione tra ambito di appartenenza di obiettivi strategici in fase di definizione, obiettivi organizzativi e obiettivi indicati in ciascuna sezione del documento

² Riferimento ai contesti di azione del PNNR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). Maggiori informazioni al sito <https://www.programmazioneeconomica.gov.it/pnnr/>

³ Riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile. Maggiori informazioni al sito <https://unric.org/it/agenda-2030/>



Cod. ¹	Descrizione ambito di intervento	Portatori di interesse	Valore pubblico	Rif. PNNR ²	Rif. SDGs ³
GVP2	Consolidamento dei settori distintivi e qualificanti della ricerca di Ateneo e potenziamento dell'attività di terza missione.	Territorio, docenti, studenti, istituzioni e soggetti economici.	Maggiore efficacia dell'attività di ricerca con miglioramento del livello della didattica erogata e potenziamento delle relazioni con gli agenti socioeconomici del territorio. Valore pubblico sociale ed economico.	M4C1 M4C2	  
GVP3	Implementazione del Piano per la transizione digitale e determinazione di un contesto di sicurezza digitale per i dati e le informazioni gestite dall'Ateneo.	Studenti, docenti, personale tecnico - amministrativo, istituzioni, cittadini	Miglioramento dei servizi informatici e della cyber security. Valore pubblico sociale ed economico	M1C1	 
GVP4	Consolidamento dell'azione di sostegno del personale tecnico e amministrativo alle attività di didattica e di ricerca e nell'erogazione dei servizi agli studenti, in una prospettiva di miglioramento continuo.	Studenti, docenti, personale tecnico - amministrativo, soggetti economici e sociali esterni, società civile	Miglioramento dei servizi erogati e maggiore efficienza. Miglioramento delle attività formative e di ricerca.	M4C1 M4C2 M1C1	   
GVP5	Miglioramento dell'ambiente lavorativo e implementazione di politiche di inclusione e per la sostenibilità ambientale.	Istituzioni, territorio, componenti della comunità universitaria, finanziatori istituzionali	Inclusività e benessere organizzativo. Focus sull'utilizzo delle risorse e l'implementazione di azioni per la sostenibilità a beneficio del territorio. Valore pubblico sociale ed economico	M2C3	   

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finalizzato alla ripresa economica dell'Italia, post pandemia Covid 19, approvato dal Consiglio Europeo il 13 luglio 2021, è articolato in 6 Missioni. Per ciascuna di esse sono stati individuati dei componenti. La coerenza degli obiettivi strategici dell'Ateneo con le missioni PNNR è evidenziata indicando, per ciascuno di essi, le componenti di riferimento:

Missione M1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo: sostiene la transizione digitale del Paese nella modernizzazione della Pubblica Amministrazione, nelle infrastrutture di comunicazione e nel sistema produttivo.

Contesto M1C1: digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA.

Missione M2 Rivoluzione verde e transizione ecologica: prevede azioni per l'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare pubblico e privato.

Contesto M2C3: Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici.

Missione M4 Istruzione e Ricerca: mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, competitività e resilienza, partendo dal riconoscimento delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca.

Contesto M4C1: Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università.

Contesto M4C2: Dalla ricerca all'impresa.

L'Università di Udine partecipa a numerosi progetti attivati nell'ambito del PNRR. Maggiori informazioni sono reperibili alla pagina web <https://www.uniud.it/it/ricerca/progetti-e-iniziative/pnrr-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza>

Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) dell'**Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile** a cui fanno riferimento gli le aree di intervento individuate sono:

SDG4 Istruzione di qualità

SDG7 Energia pulita e accessibile

SDG8 Lavoro dignitoso e crescita economica

SDG9 Imprese, innovazione e infrastrutture

SDG11 Città e comunità sostenibili

SDG12 Consumo e produzione responsabili

SDG16 Pace, giustizia e istituzioni solide

Le azioni indicate per ciascuna funzione e in ciascun ambito del presente documento trovano copertura nel Il budget di previsione dell'Ateneo che è disponibile alla pagina web:

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud-organizzazione/amministrazione/diaf-area/area-pubblica/bilanci/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo#autotoc-item-autotoc-0>

2.3. Performance

In linea con il DPR 81 del 24 giugno 2022, questa sezione del PIAO contiene quanto previsto per il Piano della performance di cui all'art. 10, commi 1, lett. a), e 1-ter del D.Lgs. 150/2009, così come aggiornato dal D.Lgs. 74/2017, e il Piano di azioni positive di cui all'art. 48, comma 1 del D.Lgs. 198/2006.

Considerato che il citato D.Lgs. 74/2017 prevede⁴ che “il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca [...] è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR)” di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica, nelle more di specifiche indicazioni da parte dell'ANVUR, la presente sezione del PIAO contestualizza contenuti delle [linee guida](#) già emanate⁵ dall'ANVUR⁶ per la “gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” con quanto previsto dal DPR 81/2022, così da dotare l'Ateneo di uno strumento che contribuisca a dare attuazione gli obiettivi strategici dell'Ateneo, migliorando l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali e operativi.

Il processo di definizione degli obiettivi per il 2026 prevederà un momento di allineamento successivo all'approvazione del Piano Strategico 2026-2028, al fine di recepire già nel corso del 2026 gli indirizzi strategici, sempre in coerenza con l'orizzonte temporale di riferimento del ciclo della performance.

Con queste premesse:

⁴ D.Lgs. 150/2009 art. 13, c. 12.

⁵ *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane* (luglio 2015).

⁶ Cfr. art. 60 del D.Lgs. 69/13, convertito con la L. 98 del 9 agosto 2013 che, modificando l'art. 13, comma 12, del D.Lgs. 150/2009, ha trasferito all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) anche la competenza a valutare le attività amministrative degli Atenei.

- il personale dirigente e tecnico amministrativo viene valutato secondo due dimensioni: la performance comportamentale, secondo schede definite nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato e gli obiettivi individuali assegnati.
- vengono esplicitati obiettivi di performance organizzativa e individuale;
- a ciascun obiettivo viene assegnato un peso di riferimento che concorre a determinare il tasso di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ai Responsabili delle strutture di "primo" e "secondo livello"⁷;
- vengono indicati i responsabili degli obiettivi operativi a livello di amministrazione centrale, dipartimenti e strutture decentrate.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)⁸, è stata adottata una logica a "cascata" per gestire sia la performance organizzativa che quella individuale.

2.3.1. Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Come specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la misurazione e la valutazione della performance riguardano:

- performance organizzativa: riguarda la tecnostruttura complessiva dell'Ateneo e ciascuna struttura organizzativa per la quale sia stato individuato un responsabile, ovvero ciascuna struttura di primo livello (Direzioni, Aree, Servizi e Servizi dipartimentali) e di secondo livello (Uffici delle Direzioni, delle Aree e dei Servizi dipartimentali). Tutte le unità organizzative concorrono al raggiungimento degli obiettivi fissati nell'ambito della performance organizzativa.
- performance individuale: ciascun singolo dipendente.

2.3.1.1. La performance organizzativa

Agli indicatori di performance organizzativa è stato associato un sistema di ponderazione, con relativi pesi e target, esplicitando la metodologia di calcolo da utilizzare per rilevare il tasso di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il fine è di rappresentare e misurare performance sulle quali il personale dirigente, tecnico e amministrativo può incidere con le proprie attività a supporto delle attività core dell'Ateneo. Si pensi, ad esempio, ai servizi erogati agli studenti, il cui gradimento e la cui qualità sono misurabili attraverso specifiche indagini che rilevano l'efficacia percepita dagli studenti.

Per monitorare in itinere l'attuazione del Piano Strategico di Ateneo e, contestualmente, anche l'andamento della performance organizzativa, è stato costruito uno specifico cruscotto di indicatori che è parte integrante del sistema di controllo direzionale dell'Ateneo. Gli indicatori sono cruscotti sono alimentati da dati sia quantitativi, derivanti da banche dati interne ed esterne, sia qualitativi, ottenuti tramite specifiche indagini periodiche.

Il sistema di controllo direzionale è integrato nel sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e contribuisce a garantire il buon andamento dell'azione amministrativa e gestionale all'interno del seguente perimetro di riferimento:

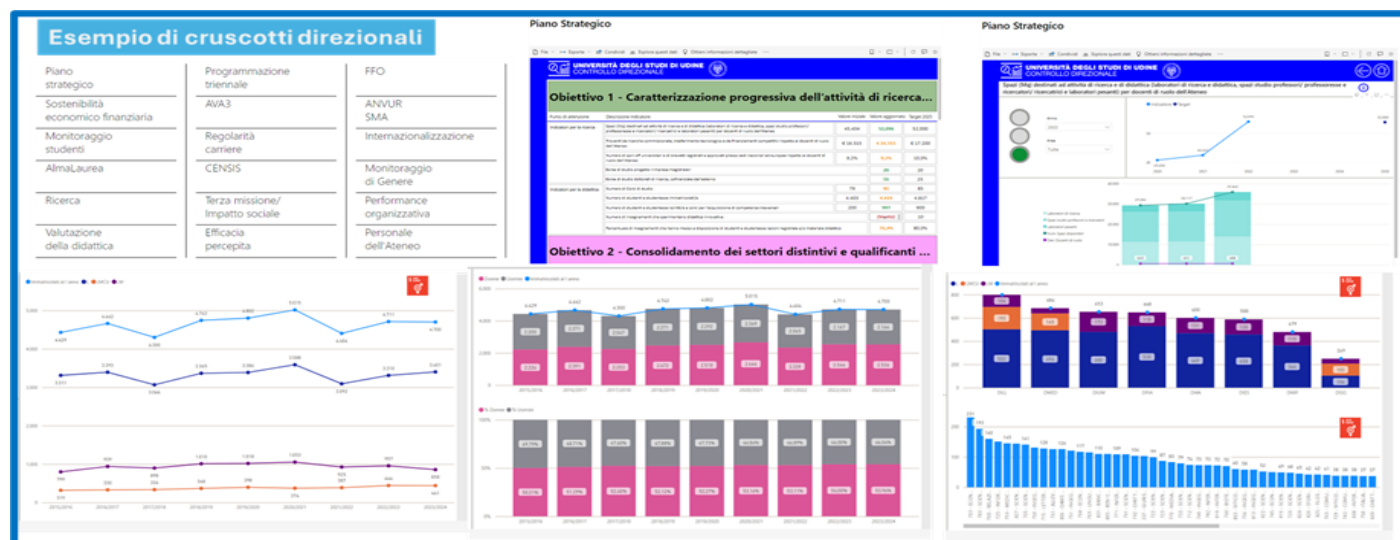


⁷ Il "primo livello" è costituito dalle strutture di staff alla Direzione Generale, dalle Direzioni e dalle Aree che a loro volta sono organizzate in strutture di "secondo livello" ("uffici"). Anche ciascun "Servizio Dipartimentale" è organizzato in tre strutture di "secondo livello" ("Servizio didattica", "Servizio Ricerca" e "Servizio Amministrazione"). Le Direzioni possono essere a loro volta essere organizzate anche in aree e conseguenti uffici che risultano così strutture di terzo livello.

⁸ <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/amministrazione-trasparente/performance/sistema-misurazione-e-valutazione-performance>

- ✓ raggiungimento degli obiettivi strategici e acquisizione di risorse (Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), Programmazione Triennale MUR, altre fonti di finanziamento);
- ✓ sostenibilità economico-patrimoniale;
- ✓ performance organizzativa;
- ✓ adempimento a obblighi di legge (accreditamento della sede e dei Corsi di Studio, ciclo della performance, ...).

Di seguito si presenta un esempio di alcuni cruscotti del sistema di controllo direzionale, impostato con una profondità di dettaglio a livello di Ateneo, Dipartimento, Corso di Studi e struttura amministrativa di primo livello, periodicamente aggiornato e reso disponibile a oltre 200 utenti.



Fonte: Direzione Pianificazione, controllo e valutazione (DIPC)
<https://uniudamce.sharepoint.com/sites/controllo-direzionale>

Tabella 1 – Ambiti, obiettivi strategici, indicatori pesi, valori e target per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

							Target			
Ambito	Obiettivi previsti dal Piano Strategico 2022-2025	N.	Indicatori	Dimensione	Peso	Valore di riferimento anno 2025	2026	2027	2028	Tasso di raggiungimento obiettivo
Organizzazione	OS9 - Sostenibilità economico finanziaria di medio periodo	1	Tasso di attività del personale dirigente, tecnico e amministrativo Numeratore: (giorni lavorabili-giorni di assenza per malattia-ferie spettanti+ferie residue dell'anno) Denominatore: giorni lavorabili	Efficienza	5%	89%	89%	89%	89%	(Risultato raggiunto/Target)*100
		2	Tasso di flessibilità dei costi del personale dirigente, tecnico e amministrativo Numeratore: costo a budget del personale TA a tempo indeterminato e determinato + Dirigenti + Direttore Generale Denominatore: ricavi da FFO a budget (quota base+ premiale+perequativo)	Efficienza	20%	29%	29%	29%	29%	(Risultato raggiunto/Target)*100
	OS8- Consolidamento dell'azione di sostegno del personale tecnico e amministrativo alle attività di didattica e di ricerca	3	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda: "Il mio Ateneo investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione"	Efficacia percepita	10%	3,8	3,9	4,0	4,0	(Risultato raggiunto/Target)*100
		4	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda: "Mi sento parte di una squadra" (Questionario benessere organizzativo)	Efficacia percepita	5%	4,5	4,6	4,7	4,7	(Risultato raggiunto/Target)*100
Didattica	OS5-Riduzione della dispersione studentesca	5	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda: "Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi informativi?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	10%	4,2	4,3	4,4	4,4	(Risultato raggiunto/Target)*100
		6	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda: "Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	10%	4,2	4,3	4,4	4,4	(Risultato raggiunto/Target)*100
		7	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda: "Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	10%	4,6	4,7	4,8	4,8	(Risultato raggiunto/Target)*100
		8	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda : "Sei complessivamente soddisfatto della qualità delle attività di tutoraggio?"	Efficacia percepita	10%	4,0	4,1	4,2	4,2	(Risultato raggiunto/Target)*100
		9	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda : "Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio di orientamento?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	10%	4,3	4,4	4,5	4,5	(Risultato raggiunto/Target)*100
Internazionalizzazione	OS3 - Integrazione della ricerca e della didattica in una dimensione internazionale	10	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda : "La promozione e le informazioni fornite sui programmi di internazionalizzazione sono complete?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	5%	4,1	4,2	4,3	4,3	(Risultato raggiunto/Target)*100
		11	Valore medio (scala 1-6) risposte alla domanda : "Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di internazionalizzazione?" (Questionario servizi agli studenti)	Efficacia percepita	5%	4,3	4,4	4,5	4,5	(Risultato raggiunto/Target)*100
Fonti dei dati: Indicatore 1: DARU; indicatore 2: ABIL; indicatori da 3 a 11: DIPC. Aggiornamenti al 15 gennaio 2025					Totale	100%				Σ (peso*tasso di raggiungimento obiettivo)

Fonti dei dati: Indicatore 1: DARU; indicatore 2: ABIL; indicatori da 3 a 11: DIPC. Aggiornamenti al 15 gennaio 2025

La performance organizzativa di cui alla Tabella 1 è misurata all'interno di un intervallo compreso tra 0 e 100 e, con riferimento alla sua valutazione, si intende pienamente positiva se raggiunge un punteggio di almeno 95 e negativa se inferiore a 50. Negli altri valori dell'intervallo, il tasso di raggiungimento della performance organizzativa è proporzionale al risultato ottenuto: ad esempio un valore pari a 80 indica un tasso di raggiungimento pari all'80%.

2.3.1.2. Obiettivi operativi e performance individuale

Gli obiettivi operativi vengono definiti per il Direttore Generale, i Dirigenti, e i titolari di Responsabilità. Tali obiettivi mirano a valorizzare la capacità progettuale e a responsabilizzare nelle scelte gestionali del personale che riveste posizioni di responsabilità in Ateneo. Il *focus* degli obiettivi operativi per l'anno 2026 è sul coinvolgimento sia dei Dipartimenti che delle unità organizzative dell'Amministrazione centrale nel miglioramento dei processi di erogazione dei servizi.

Gli obiettivi operativi costituiscono un'opportunità per contemperare il miglioramento del livello dei servizi erogati con la sostenibilità economico-finanziaria di medio periodo, tenendo conto dell'esigenza di una sempre maggiore attenzione anche ai temi dell'inclusività, del benessere organizzativo, della transizione digitale e della sostenibilità ambientale.

Obiettivi del Direttore Generale

Al Direttore Generale sono assegnati per l'anno 2026:

- obiettivi organizzativi e comportamenti manageriali che si esplicitano nel coordinamento e nel follow up di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo;
- obiettivi con particolare riferimento alla sostenibilità economico finanziaria di medio periodo;
- obiettivi di trasparenza di cui all'art. art. 14, c.1-quater, del D.Lgs. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. 97/2016
- come previsto dalla legge 41/2023 e dalle conseguenti disposizioni della circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica, è assegnato uno specifico obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento e valutato ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono esplicitati nella Tabella 2, riportata nella pagina seguente, che contiene per ciascun obiettivo: il peso, il target e la modalità di calcolo sia del tasso di raggiungimento dell'obiettivo sia del risultato di performance.

La performance complessiva del Direttore Generale è misurata, come indicato nella citata Tabella 2, all'interno di un intervallo compreso tra 0 e 100 e si intende pienamente positiva se raggiunge un punteggio di almeno 95/100 e negativa se inferiore a 50/100. Negli altri valori dell'intervallo il tasso di raggiungimento della performance complessiva è proporzionale al risultato ottenuto: ad esempio un valore pari a 80 indica un tasso di raggiungimento dell'80%.

Tabella 2 – Ambiti, obiettivi strategici, obiettivi del Direttore Generale, indicatori, dimensioni di riferimento pesi valori e target - anno 2026

N.	Obiettivi di contesto	Obiettivi del Direttore Generale	Indicatori	Dimensione	Peso A)	Target anno 2025 B)	Tasso di raggiungimento obiettivo C)	Risultato D)=(A*C)
1	- Consolidamento dell’azione di sostegno del personale tecnico e amministrativo alle attività di didattica e di ricerca - Sostenibilità economico finanziaria di medio periodo	Coordinamento e <i>follow up</i> di azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa	Performance organizzativa	-Performance organizzativa - Comportamento manageriale	40%	Raggiungimento, entro il 31/12/2026, di almeno il 95% della performance organizzativa di Ateneo prevista per il 2026	(Risultato raggiunto/Target)*100	max 40
2	Rispetto dei tempi di pagamento di cui legge 41/2023 e conseguente circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica,	Implementazione le azioni necessarie per la riduzione dei pagamenti come previsto dalla legge 41/2023 e dalla circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica	Tempi di pagamento	Efficacia	30%	Tempi di pagamento in linea con quanto previsto dalla normativa vigente	Tempi di pagamento in linea con la normativa vigente=100% Non in linea=0%	max 30
3	Supporto al raggiungimento degli obiettivi della Programmazione triennale 2024-2026	Implementazione di un piano di azioni a supporto della Programmazione triennale 2024-2026	N. 1 piano da implementare	Efficienza	5%	N. 1 piano da implementare entro il 30/06/2026	n. 1 piano implementato =100% Non implementato=0%	max 5
4		Supporto al raggiungimento degli obiettivi di Programmazione triennale 2024-2026 riferiti all'edilizia	Raggiungimento target relativi all'edilizia	Efficienza	20%	Raggiungimento di almeno il 95% dei target di edilizia previsti per la Programmazione triennale 2024-2026	(Risultato raggiunto/Target)*100	max 20
5	Obiettivo di trasparenza di cui all’art. art. 14, c.1-quater, del D.Lgs. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. 97/2016,	Implementare un piano di audit semestrali finalizzato al monitoraggio dell’attività dei Dirigenti dell'Ateneo nell'anno 2026	N. piani di audit	Efficacia	2%	N. 1 piano di audit implementato entro il 30/06/2026	n. 1 piano implementato =100% Non implementato=0%	max 2
6		Coordinamento del piano di audit	N. di audit previsti dal piano di audit	Efficacia	3%	Coordinamento entro il 31/12/2026 di tutti gli audit previsti	(N. audit coordinati/N. audit previsti)*100	max 3
					Totale: 100%		Totale:	max 100

Obiettivi del personale dirigente o titolare di posizione di responsabilità

Al personale dell'Ateneo in posizione di responsabilità (Responsabili di Direzione, Area, Dipartimento, Presidio tecnologico dipartimentale, strutture in staff alla Direzione Generale, vengono attribuiti dal Direttore Generale obiettivi individuali di performance coerenti con le linee programmatiche dell'Ateneo e classificati secondo gli ambiti di intervento individuati come generanti valore pubblico al paragrafo 2.2.. I responsabili di primo livello concorreranno alla definizione degli obiettivi per i responsabili delle sotto-articolazioni della propria unità organizzativa, ove presenti, coerentemente con le aree di intervento di Ateneo. Il piano degli obiettivi così individuati sarà ratificato mediante il medesimo provvedimento dirigenziale del Direttore Generale di attribuzione degli obiettivi di primo livello che sarà adottato e comunicato agli interessati entro il 28 febbraio 2026 al personale interessato e saranno oggetto di monitoraggio e revisione entro il 31 luglio 2026.

Questi si riferiscono in particolare ad azioni finalizzate a:

- Semplificazione e digitalizzazione dei processi organizzativi
- Sostenibilità economica
- Miglioramento della qualità dei servizi erogati internamente ed esternamente

Per ciascuno di essi sono stati indicati:

- Riferimento agli ambiti di intervento individuati (VP)
- Ambito di riferimento (ORGANIZZAZIONE, RICERCA, DIDATTICA, TERZA MISSIONE)
- *Stake holders* (tra quelli individuati al punto 2.2.)
- Indicatori
- *Target*
- Rilevanza rispetto al totale degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile.

Gli obiettivi individuali sono raggruppati per struttura organizzativa.

2.3.2. Razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali

2.3.2.1. Interventi su strutture e infrastrutture

Riferimento a GVP1

Riferimento a GVP2

Riferimento a GVP5

La politica degli investimenti dell'Ateneo è principalmente finalizzata a:

- dar corso ad interventi di adeguamento alla normativa antincendio degli edifici universitari;
- sviluppare interventi su immobili che presentano problemi di vulnerabilità sismica;
- dar corso ad interventi di manutenzione straordinaria per garantire il mantenimento degli immobili universitari;
- dar corso a nuovi interventi nell'ambito del progetto di sviluppo dell'Università volti a garantire maggiori spazi alla didattica ed alla ricerca;
- completare gli interventi già avviati di efficientamento energetico dei fabbricati in uso all'Ateneo per migliorare la struttura dei costi gestionali.

Nel corso del periodo 2023/25 si è provveduto alla progettazione, all'affidamento ed alla esecuzione degli interventi cofinanziati dal D.M. 1274/2021, alcuni dei quali sono già stati ultimati mentre altri sono ancora in corso; in particolare:

Descrizione intervento	Importo quadro economico	Fonti di finanziamento	Status
Realizzazione della nuova sede dell'area medica P.le Kolbe	€ 25.960.000,00	€ 12.092.051,00 cofinanziamento D.M. 1274/2021; € 5.000.000,00 contributo regionale Decreto 21508/GRFVG di data 10.11.2022; € 8.867.949,00 fondi di bilancio a valere su Riserve Vincolate di Patrimonio Netto	Intervento in corso di ultimazione
Realizzazione del 4° lotto dei LABS Village (laboratori food space) presso il capannone Sondrio modulo 8	€ 1.864.000,01	€ 987.920,01 a valere sui fondi di cui al D.M. 1274/2021; € 876.080,00 fondi di bilancio universitario a valere su Riserve Vincolate di Patrimonio Netto	Intervento ultimato e collaudato
Realizzazione laboratori di ricerca presso il capannone Sondrio 3° lotto presso il capannone Sondrio moduli ex 18 (M14), ex 20 (M9) e ex 21 (M10)	€ 1.791.342,06	€ 944.816,69 con fondi di cui al DM 1274/2021 € 846.55,37 con fondi di bilancio a valere su Riserve Vincolate di Patrimonio Netto	Intervento ultimato e collaudato
Lavori di realizzazione di un complesso didattico (due aule grandi da 150 posti) da erigersi sull'area esterna universitaria presso l'ex sezione femminile del complesso Renati	€ 3.070.000,00	€ 1.627.100,00 con fondi di cui al contributo ministeriale concesso ai sensi del D.M. 1274/2021; € 173.710,00 nell'ambito dei mutui stipulati con la Cassa DD.PP. ed assistiti da contributo regionale; € 1.269.190,00 con fondi di bilancio a valere su Riserve Vincolate di Patrimonio Netto	Intervento in corso di ultimazione
Ampliamento e completamento lavori di ristrutturazione ex chiesa di santa Lucia	€ 3.230.000,00	€ 1.760.350,00 con i fondi di cui al D.M. 1274/2021; € 1.469.650,00 con contributo regionale concesso con decreto regionale n. 1967/LAVFOR/2008 del 10.12.2008 e fondi di bilancio	Lavori affidati, consegna lavori prevista per l'inizio 2026
Adeguamento statico e architettonico dell'ex chiesa Kolbe, aule esistenti e casetta da svilupparsi in due lotti	€ 7.172.000,00	€ 3.908.740,00 con i fondi di cui al D.M. 1274/2021; € 3.263.260,00 con fondi di bilancio a valere su Riserve Vincolate di Patrimonio Netto;	Lavori affidati, consegna lavori prevista per l'inizio 2026

Tutti i valori precedentemente esposti sono stati inseriti a budget, per gli importi di competenza.

Sul totale dei progetti, l'Ateneo ha proposto un cofinanziamento complessivo di circa 16 milioni di euro, che trova copertura su risorse di patrimonio netto vincolate, a tal fine, dal Consiglio di amministrazione.

È stata inoltre stipulata con l'ARDiS (Agenzia Regionale per il diritto allo studio del Friuli Venezia Giulia) una convenzione che prevede la ristrutturazione dell'ex convento dei Cappuccini di proprietà universitaria per realizzarvi delle residenze universitarie da dare in gestione all'ARDiS stesso che, con la sottoscrizione della convenzione ha concesso un contributo di € 12.000.000 per il finanziamento dell'intervento. L'intervento è in corso di progettazione.

Nel 2025 è stato approvato il progetto di "Ristrutturazione e adeguamento normativo di Palazzo Antonini Maseri, sede del Rettorato", finanziato con fondi di bilancio. I lavori sono in corso.

Nel 2025 si è dato corso anche all'intervento di rimozione dell'amianto presente nella pavimentazione degli spazi della Biblioteca Umanistica, al primo piano della sede di via Mantica. I lavori sono in fase conclusiva.

Con D.M. 455/2023 il Ministero ha concesso un contributo di € 1.919.134,00 per l'adeguamento degli immobili universitari alla normativa antincendio nell'ambito del programma di interventi approvato dal Consiglio di amministrazione.

Entro il 31.12.2023, sono stati presentati al Comando dei VV.F. i progetti di prevenzione incendi per acquisirne il parere preventivo e dar corso conseguentemente alla progettazione esecutiva dei lavori, al fine di procedere all'adeguamento antincendio di tutte le sedi universitarie che richiedevano l'adeguamento e formalizzare la SCIA al Comando dei VV.F.

Il DM 25 agosto 2022, la successiva Legge n. 15 del 21.02.2025, di conversione del Decreto Legge 27.12.2024, n. 202 (Decreto Milleproroghe) e il successivo Decreto del 14.08.2025, hanno fissato le scadenze per l'attuazione delle vigenti normative in materia di prevenzione incendi, prevedendo l'adeguamento degli edifici alle normative antincendio entro il 31.12.2027 e la presentazione della SCIA parziale, per la parte impiantistica e le norme di esercizio dell'attività, entro il 31.12. 2025.

Entro il 31.12.2025 sono state pertanto formalizzate:

- la SCIA parziale per il complesso Antonini Mantica
- la SCIA per i nuovi impianti fotovoltaici installati presso le sedi ex basket e Tomadini

Sono stati inoltre ottenuti i seguenti CPI:

- ex Tullio via Colugna
- complesso Tomadini
- palazzo Caiselli
- complesso Blanchini
- sede di Gemona

Nel corso del 2024 è stato approvato il progetto per l'adeguamento alla prevenzione incendi di Palazzo Florio per un onere complessivo da quadro economico di € 282.642,5 e si è provveduto quindi all'affidamento dei lavori. L'intervento è concluso e trova copertura nella sua totalità nell'ambito del contributo ministeriale assegnato ai sensi del DM 455/2023.

Nel 2024 è stato approvato il progetto per l'intervento di realizzazione dell'impianto di illuminazione di sicurezza ed impianto Evac a servizio del fabbricato principale del Campus Rizzi con un quadro economico di € 3.230.000, finanziato per € 1.000.000,00 nell'ambito del contributo ministeriale di cui al D.M. 455/2023 e per la differenza con fondi di bilancio. L'intervento è in corso.

Nel 2025 è stato approvato il progetto per l'intervento di ristrutturazione ed efficientamento energetico dell'edificio ubicato in Udine, Via Muratti n. 9, con un quadro economico di € 456.283,91. La consegna è prevista per l'inizio del 2026. L'intervento è stato finanziato nella sua totalità con fondi di bilancio.

Nel 2025 è stato approvato il progetto per l'intervento di ricostruzione al grezzo, nell'ambito dell'intervento di restauro dell'ex cinema teatro Stella Matutina di Gorizia: 2°lotto, 1°stralcio con un quadro economico di € 1.066.017,92 finanziato nella sua totalità con fondi della Soprintendenza.

Nel 2025 è stato approvato il progetto per l'intervento di adeguamento antincendio del complesso Antonini-Mantica: 1°lotto, con un quadro economico di € 1.164.200,00 finanziato nell'ambito del contributo ministeriale per l'adeguamento antincendio D.M 774/2024 e per la differenza con contributo LR 2/2011 – parte edilizia, come da piano programmatico 2025-2027 approvato con DGR 190 del 14/02/2025. Tale intervento si colloca nell'ambito di un programma più ampio stimato in € 7.000.000,00 finanziato con il contributo ministeriale anno 2024, con il contributo regionale LR 2/2011, con eventuali ulteriori contributi ministeriale e con fondi di bilancio.

Si riporta **il programma triennale delle OO.PP. 2026/2028**. Tale documento rappresenta la pianificazione degli interventi in ambito infrastrutturale (edilizia ed impianti) ricompreso nell'orizzonte temporale del PIAO 2026-2028 con l'indicazione delle risorse ad essi destinate. Gli interventi dal punto 1) al punto 7) sono stati inseriti nel piano annuale 2026 e saranno oggetto di affidamento nel predetto anno.

PROGRAMMA TRIENNALE 2026/2028						
	descrizione dell'intervento	stima costo intervento	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028	NOTE
1	Intervento di miglioramento sismico capannone Sondrio CUP G26I24000130005	€ 200.000,00	€ 122.000,00	€ 7.269,49		Fondi di bilancio – già assunto ordinativo spese anni precedenti € 70.730,51
2	interventi di modifica alle sottostazioni e di estensione dell'impianto di condizionamento estivo delle aule grandi del polo "Rizzi" CUP G22F25000250005	€ 1.250.000,00	€ 1.032.503,00	€ 51.815,50		Fondi di bilancio – presentata domanda di contributo alla Regione FVG per efficientamento energetico - spese anni precedenti € 165.681,50
3	CED – interventi strutturali complesso Rizzi	€ 300.000,00	€ 300.000,00			Fondi di bilancio
4	Rifacimento coperture Rizzi	€ 1.550.000,00	€ 550.000,00	€ 500.000,00	€ 500.000,00	Fondi di bilancio
5	Lavori completamento ex stella Matutina 2° lotto 2° stralcio CUP G87G25000200002	€ 1.800.000,00	€ 691.070,84	€ 1.036.700,00	€ 72.229,16	Contributo regionale decreto n. 600370/GRFG del 12/11/2025
6	Intervento di ristrutturazione dell'ex convento dei frati Cappuccini ad uso residenza universitaria G28C24000860002	€ 12.000.000,00	€ 2.964.200,00	€ 3.573.465,00	€ 4.779.755,00	Contributo regionale cfr. Accordo di collaborazione Uniud_ARDiS di data 10.06.2024 €132.601,85 spese anni precedenti e € 549.978,15 spese anni successivi
7	Intervento di riqualificazione del Parco Antonini	€ 637.158,88	€ 618.420,00			fondi di bilancio spese anni precedenti € 18.738,88
8	Adeguamento cubo chimica	€ 202.016,00	€ 152.000,00			Fondi di bilancio
9	Rifacimento serramenti Palazzo Mantica	€ 360.000,00	€ 60.000,00	€ 300.000,00		Fondi di bilancio
10	rifacimento coperture Antonini e realizzazione impianto fotovoltaico CUP G25I20000030005	€ 815.996,25	€ 45.000,00	€ 770.996,25		fondi di bilancio
11	rifacimento coperture Mantica e realizzazione impianto fotovoltaico CUP G25I20000040005	€ 682.165,00	€ 50.000,00	€ 632.165,00		fondi di bilancio
12	sistemazione ed impermeabilizzazione coperture Palazzo Caiselli CUP G27G23000170005	€ 225.000,00	€ 50.000,00	€ 30.000,00		Fondi di bilancio
13	Rifacimento serramenti Tomadini	€ 1.004.929,68				Richiesto contributo alla regione FVG nell'ambito del finanziamento per efficientamento energetico

14	Sostituzione complesso Rizzi UTA	€ 765.730,17				Richiesto contributo alla regione FVG nell'ambito del finanziamento per efficientamento energetico
15	Nuova aula studio Maria Bambina	€ 662.760,00	€ 45.000,00			Fondi di bilancio

2.3.2.2. Dotazioni informatiche e telefonia

Riferimento a GVP3

Riferimento a GVP4

Riferimenti normativi

Art. 1, comma 1, lettera b) del DPR 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione PIAO” in cui viene specificato che tale documento di pianificazione assorbe il Piano per la razionalizzazione e l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro dell'automazione d'ufficio previsto dall'art. 2, co. 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

La pianificazione espressa in questo paragrafo si riferisce ai servizi tecnico-amministrativi e di biblioteca; rimangono escluse le dotazioni in carico a docenti e ricercatori che non svolgono funzioni amministrative e non sono organizzati per stazioni di lavoro. Le dotazioni informatiche a loro assegnate sono finalizzate all'attività di ricerca e/o didattica e non possono seguire le regole definite per i servizi amministrativi.

Situazione attuale

La dotazione standard del posto di lavoro (postazione individuale), sia direzionale che operativo, è attualmente così composta:

- un personal computer con relativo sistema operativo e con gli applicativi tipici dell'automazione d'ufficio (browser web, pacchetto integrato Office di Windows);
- un telefono connesso alla centrale telefonica;
- un collegamento a una stampante di rete presente area di lavoro, raramente nell'ufficio (posti di lavoro collocati in un medesimo locale);
- un telefax in dotazione ad ogni area di lavoro;
- una stampante/fotocopiatrice/scanner per area di lavoro.

Precisando che per area di lavoro si intende l'insieme degli uffici che insistono su una stessa area.

Le dotazioni strumentali anche informatiche che corredano le stazioni di lavoro degli uffici tecnico/amministrativi dell'Università degli Studi di Udine risultano essere, a fine 2025:

Dotazione strumentale	numero
Personal computer	550
Stampanti/fotocopiatrici/scanner	50
Telefoni fissi	2400
Telefoni cellulari	428
Modem	90
Telefax	10

La gestione delle dotazioni informatiche avviene mediante un servizio di assistenza tecnica interno che cura l'installazione, la manutenzione e la gestione del software di base e dei software applicativi utilizzati presso i vari uffici amministrativi e cura la manutenzione ordinaria e straordinaria delle attrezzature informatiche.

Si basa su un servizio di ticketing che oltre alla possibilità di richiedere interventi e segnalare incidenti consente l'acquisizione e analisi di dati relativi alla gestione per monitorare e ottimizzare il servizio in termini di efficienza ed efficacia.

I criteri di gestione delle dotazioni informatiche assegnate alle stazioni di lavoro dei servizi tecnico-amministrativi sono i seguenti:

- il tempo di vita ordinario di un personal computer dovrà essere di almeno di 5 anni e per le stampanti di almeno 6 anni. Di norma non si procederà alla sostituzione prima di tale termine.
- La sostituzione prima del termine fissato potrà avvenire solo nel caso di guasto, qualora la valutazione costi/benefici relativa alla riparazione dia esito sfavorevole. Tale valutazione è effettuata dai tecnici del servizio interno;
- i personal computer vengono acquistati con l'opzione di garanzia minima di 36 mesi o superiore, se disponibile in Convenzione Consip;
- le stampanti vengono acquistate con l'opzione di 36 mesi di garanzia, ove economicamente conveniente;
- nel caso in cui il personal computer non avesse più la capacità di supportare efficacemente l'evoluzione di un applicativo, verrà comunque utilizzato in ambiti dove sono richieste performance inferiori;
- la manutenzione di personal computer e stampanti, oltre la durata del periodo di garanzia e per le sole attrezzature non obsolete, viene garantita dal servizio interno, anche mediante ricorso a contratti esterni;
- l'individuazione dell'attrezzatura informatica a servizio delle diverse stazioni di lavoro verrà effettuata secondo i principi dell'efficacia operativa e dell'economicità; in particolare si terrà conto
 - o delle esigenze operative dell'ufficio
 - o del ciclo di vita del prodotto
 - o degli oneri accessori connessi (manutenzione, ricambi, oneri di gestione, materiali di consumo);
- di norma e laddove possibile, gli acquisti vengono effettuati utilizzando le convenzioni CONSIP, il Mercato Elettronico per la Pubblica Amministrazione (MEPA) e, in subordine, sul mercato libero.

L'acquisizione di nuove attrezzature informatiche o il rinnovo del parco esistente, avviene in base alla programmazione definita dai Servizi Informatici dell'Ateneo appartenenti alla Direzione Servizi Operativi o su richiesta dei Responsabili delle Direzioni, delle Aree e degli Uffici Amministrativi e Tecnici dei Dipartimenti che viene preventivamente sottoposta a valutazione da parte del RTD (Responsabile della Transizione Digitale) dell'Ateneo. L'approvvigionamento, tramite l'Ufficio acquisti della Direzione Finanziaria, normalmente avviene utilizzando le Convenzioni Consip e il relativo Mercato Elettronico.

Per quanto riguarda la telefonia fissa, gli apparecchi e le centrali telefoniche sono di proprietà dell'Università (acquisizione negli anni mediante Convenzione Consip).

A livello di telefonia mobile, a fine 2025 risultano attivi, con oneri a carico dell'Amministrazione, n. 228 telefoni cellulari noleggiati tramite Convenzioni Consip; sono presenti anche 200 apparati acquisiti sul libero mercato al fine di dotare il personale che presta attività lavorativa in modalità di lavoro agile di telefoni cellulari non smart che, ad

un costo molto più basso di quello più economico disponibile in Convenzione, garantiscano solo le funzionalità base, necessarie per poter gestire le chiamate di servizio inoltrate dalle linee fisse interne. A questi si aggiungono 90 modem 5G.

Gli apparecchi cellulari in carico all'Amministrazione Centrale sono stati assegnati in relazione alla funzione ricoperta che richiede pronta e costante reperibilità o attività che prevedono spostamento dalla sede di servizio (ad es., tecnici e manutentori).

Le funzioni a cui è assegnato il telefono cellulare sono:

- Rettore;
- Prorettori Delegati Referenti;
- Direttori di Dipartimento;
- Dirigenti;
- Capi Area e Capi Ufficio;
- Personale che per le funzioni assegnate svolge in modo prevalente attività in mobilità, fra diverse sedi, in esterno e/o in modalità agile.

I cellulari sono dotati del sistema dual billing che consente la separata fatturazione delle chiamate per ragioni d'ufficio da quelle personali.

Anche in base alla normativa vigente e con l'affermarsi dei servizi di posta elettronica anche certificata (PEC), la funzione e la necessità degli apparecchi telefax si è ridimensionata e pertanto l'acquisto di nuove apparecchiature non è più previsto.

Si manterranno operativi telefax a servizio di particolari aree di lavoro che ne richiedono motivata presenza (ad esempio, gli Uffici della Direzione Risorse Umane e Affari generali).

Sistema telefonico

L'evoluzione del sistema di telefonia fissa di Ateneo ha comportato la totale sostituzione delle centrali con nuovi modelli VoIP (acronimo per Voice over IP) che garantiscono, oltre a un minor costo per il traffico telefonico, l'implementazione di funzionalità avanzate quali ad esempio il supporto di APP mobili o la fruizione della casella vocale personale; relativamente agli apparati terminali, si conferma la parziale sostituzione con sistemi ove ritenuto opportuno e conveniente: si è verificato, infatti, che non risulta economicamente vantaggiosa la totale sostituzione di quelli analogici, sia per il costo di quelli VoIP che per la necessità di prevedere apparati attivi che li alimentino. Inoltre, gli apparati VoIP necessitano di configurazioni e interventi di manutenzione più complessi di quelli analogici e generano maggiori consumi energetici.

Infine, sono stati effettuati degli esperimenti, andati a buon fine, per la migrazione del servizio di telefonia fissa in cloud, con la possibilità di integrare la telefonia fissa medesima con TEAMS, per consentire la virtualizzazione in cloud delle centrali, riducendone drasticamente il numero e i costi di manutenzione associati, oltre alla eliminazione dei telefoni fissi.

Azione
un'ulteriore progressiva sostituzione delle postazioni fisse con pc portatili eventualmente dotati di docking station
una progressiva razionalizzazione del parco stampanti, fax, fotoriproduzione e scanner
il contenimento spesa complessiva per la telefonia tramite adesione a Convenzioni Consip per telefonia fissa e telefonia mobile
la sostituzione, in alcune aree campione, dei telefoni fissi, con softphone utilizzabili sia su PC che su cellulare

Il Piano non prevede la dismissione di dotazioni strumentali al di fuori dei casi di guasto irreparabile od obsolescenza.

L'eventuale dismissione di una apparecchiatura da una postazione di lavoro, ufficio o area di lavoro derivante da una razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali complessive, comporterà la sua riallocazione in altra postazione, ufficio o area di lavoro fino al termine del suo ciclo di vita.

Il Responsabile de Servizi informativi di Ateneo assieme al RTD (Responsabile della Transizione Digitale), curerà la redazione di una relazione annuale sullo stato delle azioni intraprese e sui risultati ottenuti in ordine alla realizzazione dei contenuti del presente Piano.

Attrezzature informatiche: il processo di razionalizzazione avviato negli anni precedenti ha condotto al sostanziale raggiungimento di una situazione ottimale nel rapporto tra postazioni di lavoro e dotazioni informatiche dedicate all'attività d'ufficio.

Si conferma che l'approfondita indagine realizzata nel 2022, relativa alle attrezzature informatiche e applicativi software in uso, ha consentito di realizzare nel 2023 e 2024 interventi mirati alle effettive esigenze tecnologiche del Personale per l'adattamento al nuovo modello organizzativo comprendente la modalità di lavoro agile e per l'adeguamento delle dotazioni necessarie a sostenere il processo di digitalizzazione di procedure e servizi amministrativi definendo, per quanto riguarda la dotazione strumentale e l'addestramento all'utilizzo dei mezzi che consentono il lavoro da remoto, una configurazione soddisfacente, anche per quanto riguarda l'accessibilità ai servizi da parte dell'utenza.

Per il triennio oggetto della pianificazione il focus sarà sul perfezionamento delle competenze del personale e sull'addestramento del personale di nuovo ingresso relativamente all'utilizzo dei sistemi che supportano la digitalizzazione dei processi interni e all'utilizzo delle tecnologie di lavoro collaborativo in uso.

Si conferma che la stabilizzazione della modalità di lavoro agile, sommata alla revisione dell'organizzazione e della logistica delle postazioni di lavoro del personale tecnico-amministrativo, stimola la modifica dello standard per le vecchie e nuove postazioni di lavoro che, ove opportuno, sono costituite da pc portatili, eventualmente dotate di *docking station* che consente anche il posizionamento ergonomicamente corretto delle attrezzature rispetto all'utente, mediante l'uso di tastiera e monitor esterni.

Per quanto riguarda le stampanti, i fax, gli scanner e la fotoriproduzione, tutte le apparecchiature in uso sono dotate di funzione integrata di stampante di rete – fotocopiatrice – scanner con funzionalità di trasmissione dei documenti scannerizzati a indirizzi email dell'ateneo e accesso con autenticazione e funzione *follow-me* (per gestione stampe riservate).

A seguito del processo di "eliminazione della carta stampata" il parco esistente sarà progressivamente ulteriormente ridimensionato in relazione alla riduzione delle esigenze di fotoriproduzione e stampa di ogni singola area di lavoro, massimizzando quindi il rapporto costo/beneficio. I contratti di manutenzione delle macchine inclusivi della fornitura dei materiali di consumo, ad esclusione della carta consentono e consentiranno una più efficiente gestione degli apparati e dei materiali necessari.

2.3.3. Efficientamento energetico e sostenibilità

Riferimento a GVP5

2.3.3.1. Efficientamento energetico

Già da alcuni anni la nostra Università ha avviato un percorso per la riqualificazione energetica mirato a ridurre l'impatto che le diverse attività della comunità accademica comportano sui nostri consumi e sulle relative ricadute ambientali. I progetti riguardano opere di efficientamento degli impianti di riscaldamento e di climatizzazione e di quelli elettrici. Allo stesso tempo sta provvedendo all'aumento della quota di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. Le azioni completate o in fase di completamento ricomprese nel precedente Piano sono indicate nella seguente tabella; ulteriori interventi, pianificati per il triennio 2026-2028, sono riportati nel paragrafo precedente 2.3.2.1.:

	Azione
	Opere di efficientamento degli impianti di climatizzazione grazie all'ottimizzazione dei circuiti di distribuzione dell'acqua calda e fredda, alla sostituzione dei circolatori e dei gruppi refrigeranti con sistemi ad alta efficienza.
	Installazione di sistemi domotici per la rilevazione delle temperature e la gestione automatica della climatizzazione per 5 delle sedi dell'Ateneo (Palazzo Antonini, Palazzo Caiselli, Palazzo Camavito, Polo dei Rizzi e di Tomadini)
	Interventi sugli impianti di illuminazione per ottimizzare l'utilizzo dell'energia mediante timer e sensori (di presenza e crepuscolari) per gli spazi che non richiedono illuminazione continua.
	Completamento dell'attuazione di un piano di sostituzione, presso tutte le sedi, di quasi 20.000 corpi illuminanti esistenti con sistemi di illuminazione a led
	Aumento della quota di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili tramite la realizzazione di impianti fotovoltaici di notevole potenza: "ex Basket" di via Sondrio estensione di 196 kWp, "LabVillage" di via Sondrio di 238 kWp, valutazione di ulteriore partenariato per altri impianti.

L'Ateneo monitora i costi energetici tramite un sistema di reportistica periodica informatizzato prodotto dalla Direzione Amministrazione e Finanza e contrasta lo spreco energetico tramite controlli a campione curati dalla Direzione Acquisti, Gare e Servizi in *outsourcing*. I servizi della stessa direzione attuano costantemente le seguenti azioni di monitoraggio:

- dispersioni idriche ed energetiche negli impianti;
- aggiornamento dei sistemi UPS d'Ateneo con sistemi a maggior efficienza energetica;
- analisi delle possibili remotizzazioni e telegestione degli impianti di climatizzazione;
- individuazione della possibilità di sostituire i vecchi macchinari con maggiore efficienza energetica.

Continua la campagna di responsabilizzazione nei confronti dei dipendenti dell'Ateneo relativamente al consumo di energia elettrica (iniziata nel 2022), tramite comunicazione istituzionale interna e informazioni di dettaglio distribuite nelle varie sedi, con la quale si confermano le azioni e i comportamenti virtuosi consigliati a tutta la comunità universitaria (studenti, docenti, personale) di seguito riassunti:

Computer

- abilitare la sospensione automatica (stand-by) del monitor e dell'hard disk dopo 5 minuti di inattività;
- abilitare la cosiddetta "ibernazione" del computer dopo 20 minuti di inattività;
- disattivare lo screensaver, soprattutto se 'animato', perché consuma energia e non è più utile;
- spegnere il computer (con tutte le periferiche) se non lo si usa per un lungo periodo di tempo;
- staccare la spina delle apparecchiature che non si utilizzano.

Stampanti e fotocopiatrici

- stampare solo se necessario e, se possibile, in fronte/retro e bianco e nero;
- attivare la funzione 'risparmio energia' in modo che dopo alcuni istanti d'inattività la stampante passi alla modalità standby, se invece non possiede l'opzione automatica inserirla manualmente;
- al termine della giornata lavorativa spegnere la stampante.

Ascensore

- quando possibile utilizzare le scale anziché l'ascensore: ogni volta che non lo si utilizza si risparmiano circa 0,05 kWh.

Illuminazione

- spegnere le luci quando si esce dall'aula, dall'ufficio, da un ambiente comune (ad esempio bagni e corridoi), oppure in presenza di luce naturale;
- regolare l'illuminazione in base alle reali necessità: non sempre serve accendere tutte le luci disponibili.

Climatizzazione

- la temperatura invernale va contenuta entro i 20 gradi centigradi, resta consigliata 19;
- non utilizzare le stufette elettriche per scaldare i locali dell'ateneo: oltre a incidere pesantemente sul consumo di energia, non rispettano le norme di sicurezza;
- spegnere sempre il climatizzatore o il riscaldamento quando si esce da un'aula o da un ufficio;
- tenere chiuse le porte e le finestre esterne di aule e corridoi quando il climatizzatore o il riscaldamento sono in funzione, inoltre tenere chiuse le porte delle aule, per evitare che il calore si propaghi in ambienti che non è necessario riscaldare;
- fare attenzione a non coprire i radiatori, ostacolerebbe la circolazione dell'aria;
- non tenere aperte a lungo le finestre per il ricambio d'aria, sono sufficienti pochi minuti;
- spegnere l'aria condizionata o il riscaldamento mezz'ora prima di uscire dall'aula o dall'ufficio.
- limitare l'utilizzo del condizionatore a poche ore al giorno, mantenendo la temperatura a 27 gradi;
- utilizzare il condizionatore anche nella sola modalità deumidificazione (riduce di circa il 50 per cento i consumi di elettricità).

2.3.3.2. Sostenibilità

La rilevanza di temi della sostenibilità per l'Ateneo si evidenzia anche con la nomina di un Delegato del Rettore dedicato a tali temi che, unitamente ai gruppi di lavoro già attivi, ha definito il piano di attività proposte per l'implementazione a decorrere dal 2026.

Nel medio periodo e nell'ambito dell'orizzonte del PIAO 2026-2028, l'Università degli Studi di Udine prevede di avviare il processo condiviso tra i gruppi di lavoro identificati e la governance di Ateneo di definizione del Bilancio di sostenibilità, secondo le fasi di:

- Analisi delle condizioni interne e di contesto con un'analisi dei dati/informazioni già disponibili in modo da costituire un "Repository per la Sostenibilità"
- Identificazione e coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, in particolare gli studenti
- Identificazione delle informazioni rilevanti e rilevabili ai fini della redazione del Bilancio di sostenibilità (indicatori)
- Redazione ed approvazione del documento
- Comunicazione interna ed esterna

L'Ateneo ha in programma, inoltre, di proseguire l'opera di efficientamento energetico mediante interventi sugli edifici e ampliamento del parco fotovoltaico.

A tali interventi si aggiungono le seguenti azioni pianificate negli ambiti Didattica, Ricerca e Terza missione:

Ambiti	Didattica	Ricerca	Terza missione
Azioni	Potenziamento orientamento corsi di laurea attinenti la Sostenibilità ambientale	Screening progetti di ricerca in merito alla sostenibilità (SDG 2030)	Completamento progetto per la mobilità sostenibile in collaborazione con

			altre istituzioni (Pedalamente)
	Mappatura degli insegnamenti erogati attinenti i temi della Sostenibilità		Ridefinizione della comunicazione istituzionale

In questo contesto, si evidenzia, inoltre, che:

l'Ateneo, oltre all'implementazione del piano di efficientamento energetico descritto al paragrafo precedente, assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita avvalendosi di servizi dedicati elencati alla pagina web: <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/uniud-sostenibile/sostenibilita-ambientale>

Partecipa inoltre, dal 2016, Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (Rus). Per ulteriori informazioni:

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/uniud-sostenibile>

2.3.4. Piano delle Azioni positive 2026-2028

Riferimento a GVP5

Il Piano delle Azioni Positive (di seguito PAP) si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dall'Università di Udine per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, in conformità all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 che stabilisce che le Amministrazioni predispongano Piani triennali tramite un'adeguata attività di pianificazione e programmazione e alla Direttiva n. 2/2019 ("Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni pubbliche") della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità, che disegna una puntuale procedura di analisi e di monitoraggio dei dati organizzativi e di verifica sull'attuazione dei Piani triennali di Azioni Positive. Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a conseguire la piena ed effettiva parità, rimuovendo gli eventuali ostacoli legati al genere, all'identità di genere, all'età, all'origine, alla religione, alla disabilità. Sono misure "speciali" - in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta - e "temporanee", in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento.

Le azioni positive attengono ai seguenti obiettivi generali:

- Obiettivo 1: Parità, Parità di genere e Pari Opportunità
- Obiettivo 2: Benessere Organizzativo
- Obiettivo 3: Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.

Gli obiettivi generali sono volti per lo più a garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità; a promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata; a promuovere all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione. La finalità del PAP è quella di individuare misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate ed eventuali fattori che ostacolano le pari opportunità.

Piano per le azioni di parità di genere (Gender Equality Plan - GEP) 2026 - 2028

Al PAP è allegato come parte integrante il Piano per le azioni di parità di genere (Gender Equality Plan - GEP) che comprende gli obiettivi generali sopra indicati e racchiude l'insieme degli impegni e delle azioni che mirano a promuovere la parità di genere all'interno di un'organizzazione

A partire dal 2022, l'adozione di un Piano per le azioni di parità di genere (GEP) è diventata, per gli Atenei, condizione essenziale per poter accedere ai finanziamenti del Programma Quadro della Ricerca dell'UE Horizon Europe, in attuazione della Gender Equality Strategy 2020-2025 della Commissione UE.

Parallelamente e in analogia con Horizon Europe, anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) condiziona l'accesso agli strumenti per la ricerca e l'innovazione per tutte le organizzazioni pubbliche e private alla adozione del Bilancio di Genere e del GEP (v. Linee Guida MUR per la Missione 4, Componente 2, §1.6.2.).

Il GEP si inserisce naturalmente e conseguentemente nella strategia e nell'approccio sistemico finalizzati all'integrazione della prospettiva di genere nella progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche, nell'ottica di favorire l'uguaglianza tra donne e uomini e combattere le discriminazioni.

Pertanto, il GEP 2026-2028 dell'Università degli Studi di Udine si integra con altre iniziative e strumenti, in particolare con il Bilancio di Genere e con gli obiettivi funzionali alla realizzazione di azioni positive e, quindi, verrà inserito all'interno del PIAO.

Per rispondere alla necessità di individuare azioni concrete, l'Università di Udine ha predisposto un'edizione aggiornata del GEP 2026-2028 che si sviluppa in continuità con le precedenti edizioni e che in coerenza ed integrazione al Piano delle Azioni Positive 2026 - 2028 (PAP), ne diventa parte integrante.

Il processo di adozione del GEP ha coinvolto il Rettore, il Direttore Generale, la Delegata del Rettore per le Pari opportunità, nonché Presidente del CUG, i Delegati del Rettore e il CUG. All'esito delle consultazioni formali e informali, è stato redatto il GEP 2026 - 2028, che prevede azioni puntuali per il 2026 con alcune azioni sviluppate anche per il 2027.

Il GEP si divide in 5 AREE PRIORITARIE, sulla scorta del modello elaborato dalla CRUI:

- A. l'equilibrio tra vita e lavoro e la cultura organizzativa;
- B. l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
- C. l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
- D. l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
- E. le misure di contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali e stalking.

Di seguito il dettaglio delle azioni riconducibili alle 5 AREE PRIORITARIE citate:

A) l'equilibrio tra vita e lavoro e la cultura organizzativa

Rientrano le azioni concernenti l'adozione della prospettiva di genere nella cultura organizzativa, quali ad esempio:

- sostegno alla conciliazione tra lavoro e genitorialità e al lavoro di cura familiare
- regolamentazione degli orari di lavoro istituzionali
- promozione dei modelli femminili in ambito STEM
- costruzione di un ambiente di studio e di lavoro inclusivo
- riduzione dei pregiudizi e degli stereotipi di genere
- adozione di un linguaggio corretto dal punto di vista del genere sia nella comunicazione interna che in quella esterna all'Ateneo

B) l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali

Rientrano le azioni concernenti l'incremento:

- della presenza femminile nei processi decisionali
- della componente femminile nelle posizioni apicali

C) l'eguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera

Rientrano le azioni concernenti:

- la riduzione delle asimmetrie di genere nel reclutamento accademico
- la riduzione della perdita percentuale del numero di donne nella progressione di carriera
- le pari opportunità nei programmi di finanziamento della ricerca
- la riduzione della segregazione orizzontale e delle asimmetrie di genere nei settori disciplinari
- la riduzione della segregazione orizzontale e delle asimmetrie di genere nei corsi di studio

D) l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti

Rientrano le azioni concernenti:

- il bilanciamento di genere nei programmi degli eventi scientifici
- l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti della ricerca
- l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti della didattica

E) misure di contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali e *stalking*

Rientrano le azioni concernenti:

- la sensibilizzazione sul tema delle molestie, dello stalking e della violenza sessuale
- la prevenzione, individuazione e gestione dei casi di molestie sessuali e stalking all'interno dell'Ateneo

Di seguito il dettaglio degli obiettivi del PAP e del GEP, degli specifici indicatori, del target da raggiungere nel 2026 e nel 2027, nonché di un *outcome* mirato. Sono anche indicati i soggetti e gli uffici responsabili. I costi sono compresi nel Bilancio di previsione dell'Ateneo 2026 – 2028.

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGETS 2026-2028	OUTCOME	RESPONSABILI	Rif. SDGs
A1. Bilancio di Genere	1) Redazione annuale del Bilancio di Genere; 2) Azioni di diffusione dei risultati del Bilancio di Genere.	1) Entro il 31/12/2026 predisposizione del Bilancio di Genere per il 2025 2) Entro il 31/12/2027 predisposizione del Bilancio di Genere per il 2026. 3) Entro il 31/12/2028 predisposizione del Bilancio di Genere per il 2027.	Accrescere la consapevolezza dell'impatto che le politiche di Ateneo possono avere sulle disuguaglianze di genere; assicurare una maggiore efficacia degli interventi tramite una chiara definizione di obiettivi di genere da tenere in considerazione anche nell'individuazione delle modalità di attuazione; promuovere una maggiore trasparenza della pubblica amministrazione attivando meccanismi tesi a evidenziare pratiche direttamente, indirettamente o anche solo potenzialmente discriminatorie.	Rettore, Direttore Generale, Comitato Unico di Garanzia (CUG), Delegata del Rettore per le Pari opportunità, DIPC	  
A2. Carriera Alias C.d. Carriera Alias per studenti/esse e della c.d. Identità Alias per docenti e personale tecnico amministrativo con identità di genere in transizione.	Rapporto tra numero delle richieste di Carriera/Identità Alias pervenute e numero di richieste gestite	Monitoraggio annuale dell'azione e delle misure di accompagnamento	Garantire alle studentesse e agli studenti in transizione di genere e ai dipendenti e collaboratori dell'Ateneo la possibilità di vivere e lavorare in un ambiente inclusivo, attento alla tutela della privacy e della dignità dell'individuo, idoneo a favorire i rapporti interpersonali in una logica inclusiva e senza discriminazioni.	MR, DG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, DARU, ASTU, AINF, DIRB, Gruppo di Protezione dei dati personali, DIPC	
A3. "Stanze della tranquillità/Quiet Room" Valorizzare la presenza delle Stanze della tranquillità all'interno delle strutture dell'Ateneo per soddisfare le temporanee e imprevedibili esigenze di salute, benessere e riservatezza del personale strutturato e non strutturato e di studenti/esse.	Numero di visualizzazioni/pubblicizzazioni delle mappe	Entro il 31/12/2026: predisposizione di un disciplinare di utilizzo; pubblicizzare la presenza delle Stanze della tranquillità mediante pubblicazione di una mappa della loro ubicazione nelle sedi (mappa dei servizi con simbolo di ogni sede)	Diffondere l'informazione relativa alla dislocazione delle Stanze della tranquillità e promuovere il loro utilizzo quali ambienti riservati e sicuri per soddisfare temporanee ed imprevedibili necessità della persona (es. motivi di salute psico-fisica, allattamento).	MR, DG, CUG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, ARED, DICS, Delegata del Rettore per Edilizia e uso e valorizzazione degli spazi di Ateneo	  

A4. Sostegno alla maternità/paternità Sostegno alla maternità nell'ambito della ricerca, onde prevenire qualunque tipo di discriminazione, anche solo potenziale, nel reclutamento e durante lo svolgimento dell'attività di ricerca.	Numero delle manifestazioni di interesse che si otterranno mediante monitoraggio.	1) Entro il 31/12/2026 analisi e studio della situazione nell'ambito della ricerca (in riferimento alle borse di dottorato e dei nuovi contratti ai sensi degli art. 22, 22bis e 22ter L. 240/2010). 2) Entro il 31/12/2027 valutazione di azioni di sostegno alla maternità/paternità (es. finanziamento apposito fondo).	Favorire il work-life balance, combattere le discriminazioni, anche solo potenziali	MR, DG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Delegato del Rettore per la ricerca, Delegato del Rettore per Carta Europea dei Ricercatori, DIRB, DIPC, DARU.	
A5. Sostegno alla genitorialità e conciliazione vita-lavoro Favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro per madri e padri, attraverso un supporto nella gestione dei figli in età prescolare e un rafforzamento della cultura organizzativa orientata alla genitorialità condivisa.	Numero delle manifestazioni di interesse che si otterranno mediante monitoraggio per valutare la fattibilità di interventi di supporto alla gestione dei figli in età prescolare, finalizzati a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.	Entro il 31/12/2026 valutazione fattibilità e sostenibilità di azioni volte alla gestione dei figli in età prescolare (e.g. creazione di convenzioni con asili nido pubblici e privati, spazi giochi per bambini/pink room, centri estivi)	Miglioramento del benessere e work-life balance del personale accademico, con riduzione delle discriminazioni legate alla genitorialità. Rafforzamento della parità di genere e dell'attrattività dell'Ateneo come ambiente inclusivo e family-friendly.	MR, DG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Delegato del Rettore per la ricerca, Delegato del Rettore per Carta Europea dei Ricercatori, DIRB, DIPC, DARU	
A6. Lavoro agile / Remote Working Lavoro agile per personale tecnico amministrativo genitori di figli in età scolare o che svolgono funzioni di caregivers, nel rispetto della normativa vigente per il Comparto Università.	Mantenimento del numero di accordi di lavoro agile stipulati con personale tecnico amministrativo anche per sostenere la genitorialità e la conciliazione famiglia-lavoro dei caregivers.	Entro il 31/12/2026 monitoraggio e accompagnamento, dell'istituto del lavoro agile rispetto del CCNL Istruzione e ricerca 2019-2021, ed eventuale aggiornamento in funzione del nuovo CCNL.	Work-life balance e sostegno alla genitorialità per il personale tecnico amministrativo.	MR, DG, DARU, DIPC	
A7. Azioni volte alla formazione dei componenti della comunità accademica	Numero di partecipazione agli eventi che verranno programmati (almeno 3 eventi)	Ciclo di seminari articolato in tre incontri dedicato all'approfondimento di parole chiave affrontate da diverse prospettive disciplinari, nell'ambito del ciclo "Cambiamento, parità e inclusione: le parole per dirlo" (es.: Stereotipo – Distacco – Riconnessione). - 1 evento entro il 31/12/2026 - 1 evento entro il 31/12/2027 - 1 evento entro il 31/12/2028	Promozione delle pari opportunità, ed eliminazione di ogni forma di discriminazione, al fine di favorire il benessere lavorativo ed esistenziale e l'inclusione delle diversità.	MR, DG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, DARU, DIPC	

B1. Riequilibrio di genere nelle deleghe Riequilibrio di genere nel conferimento al personale docente e ricercatore di deleghe del Rettore e dei/elle Direttori/trici di Dipartimento.	Rapporto Donne/Uomini con riferimento al personale docente e ricercatore con deleghe del Rettore e dei/elle Direttori/Direttrici di Dipartimento.	Entro il 31/12/2028 miglioramento del 10% del rapporto tra i generi nelle deleghe rispetto alla situazione fotografata al 31/12/2025.	Contribuire a creare un ambiente di lavoro volto a favorire l'uguaglianza di genere nel rispetto delle competenze e delle professionalità individuali.	MR, DG, CUG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Direttori/trici di Dipartimento, DARU, DIPC	5 PARTITA EQUILIBRO 10 RIDURRE LE DISUGLIANZE
C1. Riequilibrio nelle immatricolazioni Riequilibrio di genere nelle iscrizioni ai corsi di laurea in cui un genere è sottorappresentato.	Numero di interventi che si intendono svolgere sulla base delle indicazioni ricevute dal monitoraggio dei piani strategici di dipartimento dei percorsi di orientamento in entrata progettati per realizzare il riequilibrio di genere dei corsi di studio.	Monitorare le iniziative dei piani per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) dei dipartimenti maggiormente coinvolti nella necessità di un riequilibrio di genere.	Contribuire a creare una consapevolezza critica della dimensione di genere nelle scelte formative facendo emergere gli stereotipi e i pregiudizi di genere che condizionano le scelte delle persone; riduzione del divario di genere nell'accesso ai corsi universitari; favorire i talenti individuali senza discriminazioni o preclusioni di genere.	MR, DG, CUG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, Delegata del Rettore per l'orientamento, Direttori/trici di Dipartimento, ASTU, DIPC	5 PARTITA EQUILIBRO 10 RIDURRE LE DISUGLIANZE
C2. Pubblicazioni Pubblicazione di un numero di volumi atti a contrastare forme di violenza di genere e delle discriminazioni multifattoriali.	1) Pubblicare almeno n. 2 volumi; 2) Numero di eventi e di partecipazione agli eventi di disseminazione nell'ambito della comunità accademica e nella società.	1) Entro il 31/12/2026 pubblicazione di n. 1 volume della collana Diversamente (ed. Forum) in versione cartacea e open access. 2) Entro il 31/12/2028 pubblicazione di n. 1 volume della collana Diversamente (ed. Forum) in versione cartacea e open access.	Diffondere e promuovere la consapevolezza della necessità dell'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e inclusivo per promuovere la cultura dell'eguaglianza di genere.	CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, DIPC	5 PARTITA EQUILIBRO 10 RIDURRE LE DISUGLIANZE
D1. Attività di comunicazione sulla ricerca Potenziare la comunicazione e disseminazione dei risultati conseguiti dalle ricercatrici (lato sensu) nei progetti di ricerca, con particolare attenzione alle aree STEM dove è necessario rafforzare l'equilibrio di genere.	Numero di iniziative che verranno svolte: si intende avviare 3 azioni di comunicazione/disseminazione dei risultati delle ricerche tramite sito web e iniziative convegnistiche/seminari.	1) Entro il 31.12.2026 avviare almeno un monitoraggio delle ricerche che incrociano tematiche di interesse del CUG (genere, inclusività, diversità, accessibilità, etc). 2) Entro il 31.12.2027 organizzare una Giornata intitolata "Donne che fanno la scienza". 3) Entro il 31.12.2028 predisporre una pagina web, all'interno del sito del CUG, dedicata agli Award alle donne della comunità accademica, con l'obiettivo di valorizzare e dare visibilità al contributo delle	Dare maggiore visibilità alle donne nella Scienza, specie con riferimento alle materie STEM in cui è necessario rafforzare l'equilibrio di genere; creare modelli di riferimento per le donne più giovani che si affacciano al mondo universitario; creare nella collettività la consapevolezza della necessità di un equilibrio di genere anche nella scienza; contrastare le discriminazioni nell'accesso e nella carriera delle donne; abbattere gli stereotipi di genere.	MR, DG, CUG, Delegata del Rettore per le pari opportunità, Delegato del Rettore per la ricerca, Commissione ricerca di Ateneo, DIRB, RELE, Responsabile della Carta Europea dei ricercatori, DIPC	5 PARTITA EQUILIBRO 10 RIDURRE LE DISUGLIANZE

		donne nelle ricerche e nei percorsi STEM.			
D2. Corso Pari Opportunità e Inclusione Attivazione un corso di «Pari opportunità e inclusione» per studenti e studentesse di tutti i Corsi di Laurea.	Numero di partecipazione al corso di «Pari opportunità e inclusione» per studenti e studentesse di tutti i Corsi di Laurea e promuovere la sua accessibilità.	Entro il 31/12/2028 iscrizione di almeno n. 250 studenti e studentesse al corso «Pari opportunità e inclusione» aperto a tutti gli iscritti e iscritte a tutti i corsi di laurea dell'Ateneo.	Diffondere e promuovere la cultura del rispetto e dell'inclusione, facendo acquisire a studenti e studentesse conoscenze sui meccanismi sistemici di esclusione e far comprendere la genesi degli stereotipi e dei pregiudizi al fine di far sviluppare competenze per favorire le pari opportunità, l'inclusione delle diversità, il riconoscimento e la valorizzazione dei diversi talenti in una logica di promozione dei diritti fondamentali.	Delegata del Rettore per le Pari Opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, ADID, DIPC	5 PARITÀ DI GENERE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
D3. Corso Medicina di Genere Attivare un corso per tutti gli studenti e le studentesse dei Corsi di laurea del DMED in tema di «medicina personalizzata in una prospettiva di genere».	Numero di partecipanti al corso e all'evento	1) Entro il 31/12/2028 iscrizione di almeno n. 200 tra studenti e studentesse dei Corsi di laurea del DMED al corso di «Medicina personalizzata in una prospettiva di genere». 2) Entro il 31/12/2028 organizzare almeno un evento per la divulgazione dei concetti di medicina di genere per un pubblico non medico o dell'area medica esterna all'Università.	Promuovere e diffondere, fra studenti e studentesse dell'area medica, la consapevolezza sulle differenze di genere in ambito sanitario, al fine di sviluppare competenze e relativi approcci medico-scientifici in un'ottica di genere e secondo una visione globale del concetto di salute.	CUG, Delegata del Rettore per le Pari Opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, Delegata del Rettore per l'area Medica, DMED, DIPC	5 PARITÀ DI GENERE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
D4. Attivare un corso dedicato ai dottorandi e alle dottorande di ricerca e componenti della comunità accademica	Numero di partecipazione agli eventi che verranno programmati (almeno 3 eventi)	Ciclo di seminari articolato in tre incontri dedicato all'approfondimento di parole chiave affrontate da diverse prospettive disciplinari, nell'ambito del ciclo <i>“Cambiamento, parità e inclusione: le parole per dirlo”</i> (es.: <i>Stereotipo – Distacco – Riconnessione</i>). - 1 evento entro il 31/12/2026 - 1 evento entro il 31/12/2027 - 1 evento entro il 31/12/2028	Promozione delle pari opportunità, ed eliminazione di ogni forma di discriminazione, al fine di favorire il benessere lavorativo ed esistenziale e l'inclusione delle diversità.	MR, DG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, DARU, DIRB	5 PARITÀ DI GENERE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

D5. Attività di comunicazione sulla didattica Pubblicizzare le iniziative didattiche di Ateneo che hanno una declinazione di genere.	Aggiornamento delle iniziative didattiche che hanno una declinazione di genere.	Entro il 31.12.2026 avviare almeno un monitoraggio delle iniziative didattiche che incrociano tematiche di interesse del CUG (genere, inclusività, diversità, accessibilità, etc).	Promuovere e diffondere la cultura del rispetto, dell'uguaglianza di genere; contrastare ogni forma di discriminazione di genere; informare delle iniziative didattiche di Ateneo sui temi dell'inclusione di genere.	CUG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, RELE, DIPC	5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
D6. Sostegno alla ricerca e alla formazione sulla Storia delle donne Supporto ad iniziative di approfondimento sugli studi di genere in una prospettiva storica.	Numero di borse di studio che verranno erogate e numero di domande che verranno ricevute.	Entro il 31/12/2028 finanziamento annuale di n. 2 borse di studio per la partecipazione alla Scuola Estiva della SIS-Società Italiana delle Storiche.	Promuovere e diffondere la cultura del rispetto, dell'uguaglianza di genere; contrastare ogni forma di discriminazione di genere; promuovere la ricerca storica, didattica e documentaria nell'ambito della storia delle donne e della storia di genere.	CUG, Delegata del Rettore per le Pari opportunità, Delegato del Rettore per la Didattica, ASTU, DIPC	5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
E1. Realizzazione di un Cineforum - CineCUG Realizzazione di cicli di film diretti a conoscere stereotipi culturali e finalizzati a promuovere consapevolezza e a contrastare forme di violenza di genere e discriminazioni.	Numero di eventi e di partecipanti agli eventi organizzati (Cineforum - CineCUG).	Entro il 31/12/2028 organizzare almeno due cicli di proiezioni del CineCUG. Cicli di proiezione di film dedicati al "Mansplaining".	Diffondere e promuovere la consapevolezza della necessità dell'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere e inclusivo per promuovere la cultura dell'uguaglianza di genere.	CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, AINF, DICS, RELE, DIPC	8 LAVORO/DIRITTOSI E CRESITA ECONOMICA 5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
E2. Revisione ed aggiornamento del sito CUG	Revisione ed aggiornamento del sito CUG d'ateneo	Entro il 31/12/2028 revisione del sito CUG mediante pubblicazione di una nuova veste grafica del sito volto all'immediatezza ed efficacia nel reperimento delle informazioni, accessibilità alle azioni intraprese dal CUG.	Ottimizzare il sito CUG di ateneo rendendolo più accessibile e di facile consultazione.	CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, AINF	5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
E3. Premi di laurea Sensibilizzazione della comunità sui temi della violenza e delle discriminazioni di genere tramite previsione di Premi di laurea per tesi sviluppate su queste tematiche.	Numero di domande pervenute per premi di laurea, banditi sui temi del contrasto alla violenza di genere.	Entro il 31/12/2026 visibilità sul sito web del CUG Uniud e campagna di comunicazione tramite social media di almeno due premi di laurea per tesi che trattino tematiche relative al contrasto alla violenza e alle discriminazioni di genere.	Campagna culturale di sensibilizzazione di tutta la comunità accademica contro la violenza di genere.	CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, ASTU, DIPC	5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
E4. Premi di laurea dedicate a Donne laureate in corsi STEM Per rafforzare discriminazioni di genere tramite	Numero di domande pervenute per premi di laurea volti a valorizzare la	Entro il 31/12/2026 premiazione di premio di laurea per tesi finalizzate a dare supporto e valorizzare le donne che hanno	Dare maggiore visibilità alle donne nella Scienza, specie con riferimento alle materie STEM in cui è necessario rafforzare l'equilibrio di genere;	CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, ASTU, DIPC	5 PARTITA DIVERGENZE 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

previsione di Premi di laurea per tesi sviluppate su queste tematiche.	donna nelle materie STEM	intrapreso/completato percorsi STEM			
E5. Azioni di sensibilizzazione a contrasto della violenza di genere Per sensibilizzare sui temi delle discriminazioni e della violenza di genere,	Indicatore legato alla pubblicizzazione dell'evento di illuminazione (canali social). Numero di incontri del tavolo tecnico sviluppato per l'attuazione delle linee guida.	Entro il 31/12/2026 svolgere almeno 4 azioni a carattere commemorativo/sensibilizzazione/educativo a contrasto della violenza di genere: - Illuminazione di rosso di palazzo Florio nella giornata del 25 Novembre. - sottoscrizione di Linee guida/accordi per identificazione di strategie volte al contrasto della violenza di genere e domestica, operando in rete con gli altri enti del territorio.	Azione dimostrativa rivolta a tutta la comunità cittadina per sensibilizzare sui temi delle discriminazioni e della violenza di genere. Attuazione delle Linee guida/accordo a contrasto della violenza di genere e domestica sottoscritta con gli enti del territorio.	MR, DG, CUG, Delegata del Rettore alle Pari opportunità, DARU, DIPC	

2.4. Anticorruzione e trasparenza

Riferimento a GVP1

Riferimento a GVP2

Riferimento a GVP4

Riferimento a GVP5

2.4.1. Premessa

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha reso disponibile in consultazione pubblica fino al 30 settembre 2025 una versione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Il Consiglio dell'ANAC ha approvato nuovamente il testo aggiornato l'11 novembre 2025 che non risulta ancora adottato in via definitiva. Il PNA non è stato ancora pubblicato ufficialmente in Gazzetta Ufficiale in attesa dell'acquisizione dei pareri formali della Conferenza Unificata Stato-Regioni e Autonomie locali e del Comitato interministeriale, dopo i quali l'ANAC potrà procedere all'approvazione definitiva e alla pubblicazione.

La sottosezione è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base delle linee di indirizzo approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo e tenendo conto delle indicazioni derivanti dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e dagli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

La sottosezione, sulla base delle indicazioni del PNA, contiene:

1. linee di indirizzo per prevenire i rischi corruttivi
2. analisi del contesto esterno;
3. analisi del contesto interno;

4. valutazione del rischio;
5. individuazione delle misure di trattamento del rischio e relativa progettazione e monitoraggio;
6. trasparenza;
7. monitoraggio complessivo e integrato.

2.4.2. Linee di indirizzo per prevenire i rischi corruttivi

L'Ateneo sta attuando il Piano Strategico 2022/2025 e le sue attività istituzionali stanno contribuendo alla creazione del valore pubblico.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo con delibera del 20 dicembre 2024 ha approvato le seguenti linee di indirizzo per la redazione della sottosezione del PIAO denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", che saranno coordinate dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT):

- coordinamento delle azioni previste con gli obiettivi organizzativi individuati nelle sezioni del PIAO denominate "Valore pubblico e Performance";
- formazione e sensibilizzazione del personale, sia tecnico amministrativo che docente, sia su tematiche generali che su tematiche specifiche con particolare riferimento ai contenuti del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione e al valore della semplificazione delle procedure e della trasformazione digitale dei processi come strumenti di lotta alla corruzione;
- aggiornamento della mappatura dei rischi corruttivi;
- individuazione di una prima batteria di indicatori di anomalia che concorrano a prevenire eventi corruttivi.

2.4.2. Analisi del contesto esterno

L'intervento del Procuratore Generale presso la Corte d'Appello di Trieste in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 ha evidenziato che nel territorio del Friuli Venezia Giulia non si registrano evidenze giudiziarie di un radicamento strutturato di organizzazioni criminali di tipo mafioso nel contesto regionale. Tuttavia, il Procuratore Generale ha richiamato l'attenzione sul rischio di forme di infiltrazione economica indiretta e silente, in particolare attraverso investimenti e operazioni finanziarie formalmente lecite, idonee a incidere sul tessuto produttivo e imprenditoriale locale.

Pur in assenza di riferimenti diretti a procedimenti per reati corruttivi in senso stretto, l'intervento ha evidenziato come la tenuta economica del territorio regionale, unita alla crescente complessità delle operazioni economiche e all'utilizzo di strumenti digitali, possa costituire un fattore di vulnerabilità potenziale, richiedendo un costante presidio istituzionale.

In tale contesto, è stata sottolineata la necessità di:

- rafforzare le attività di monitoraggio dei flussi economici e degli investimenti;
- mantenere elevata l'attenzione sui settori a maggiore esposizione al rischio, tra cui appalti, servizi e grandi opere;
- promuovere una responsabilità condivisa tra magistratura, amministrazioni pubbliche e soggetti istituzionali del territorio, in un'ottica di prevenzione anticipata dei fenomeni corruttivi e di cattiva amministrazione

2.4.4. Analisi del contesto interno

Con riferimento al contesto interno, le attività di didattica sono regolamentate da normative nazionali e, per quanto riguarda la ricerca, da bandi europei, nazionali e locali, il tutto inserito in un sistema di controlli esterni e interni.

L'Ateneo gestisce un bilancio con circa 166 milioni di euro annui di proventi operativi, un organico di ruolo al 31/12/2025 costituito da 690 docenti e ricercatori, di cui 87 ricercatori a tempo determinato, 571 dirigenti tecnici amministrativi, di cui 87 a tempo determinato, 28 collaboratori ed esperti linguistici. L'Ateneo opera principalmente all'interno della città di Udine ma ha attivato anche tre poli decentrati (Gemona del Friuli, Gorizia e Pordenone) dove hanno sede alcuni corsi di laurea e le relative strutture di supporto (servizi, aule, spazi studio).

L'Università di Udine è un ente solido sul piano economico e patrimoniale e il bilancio viene sottoposto annualmente a revisione volontaria da parte di un ente certificatore esterno, attività che contraddistingue ancora un numero limitato di atenei e rappresenta un'azione di trasparenza e responsabilità etica nei confronti del contesto socioeconomico in cui l'Ateneo opera.

La tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti è regolata dalla normativa vigente e l'Ateneo, oltre ad aver aggiornato la pagina dedicata sul proprio sito web e ad aver definito la modalità online di segnalazione, ha predisposto le Linee guida interne di organizzazione del servizio.

L'Università degli Studi di Udine è stata certificata nel 2016, prima ai sensi della norma ISO 9001 e successivamente ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2015 del Sistema di Gestione che include un approccio potenziato relativamente al requisito di valutazione dei rischi impliciti in ciascun processo e alla valutazione di contesto e degli *stakeholder*. La certificazione è stata successivamente sempre confermata.

La mappatura dei processi organizzativi, avviata nel 2015, ha prodotto e produce effetti anche sulla diffusione della cultura della qualità dell'organizzazione alimentata da temi come la comprensione e l'effettiva applicazione dei principi di orientamento all'utenza, interna ed esterna, e la responsabilizzazione a tutti i livelli per il miglioramento continuo e la semplificazione. La mappatura dei processi organizzativi consente inoltre di prevenire il rischio di condizionamenti esterni anche se, vista la tipologia di attività svolta, si tratta di fattispecie oggettivamente improbabili.

La mappatura è un'operazione in progress: sono state rilasciate tutte le principali procedure operative e individuati i relativi *process owner*; molte di queste procedure sono state oggetto di revisione alla luce dei successivi cambiamenti organizzativi e delle valutazioni conseguenti al monitoraggio dell'effettiva efficacia. I processi mappati riguardano tutte le aree funzionali in cui opera l'Ateneo. Il sistema richiede un continuo adeguamento ai cambiamenti organizzativi e procedurali con un coinvolgimento permanente del personale nello sviluppo di azioni ricognitive di analisi e miglioramento. L'analisi dei flussi di attività che compongono i processi agevola l'identificazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruttivo e gli attori, sia interni che esterni, da coinvolgere nelle azioni preventive.

2.4.5. Valutazione del rischio

L'identificazione dei rischi corruttivi si fonda sull'attività di analisi del contesto locale e, con particolare riferimento a quelli potenziali, sulla costante osservazione del contesto nazionale.

L'analisi del rischio corruttivo è organizzata nei seguenti ambiti:

- Affidamento di lavori, servizi e forniture nonché di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal Codice degli appalti;
- Adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- Acquisizione e progressione del personale.

In attesa di disporre di adeguate basi di dati, che dovranno essere organizzate a livello di sistema universitario nazionale per consentire una misurazione del rischio basata su indicatori statistici di sintesi (*red flags*) si continuerà ad adottare indicatori soggettivi, frutto dell'osservazione e della percezione. Continuerà quindi a essere prezioso il confronto all'interno del gruppo di lavoro interuniversitario, denominato GLAT, che da alcuni anni opera per iniziativa del CODAU - network dei dirigenti delle università italiane, che si riunisce con regolarità per discutere questioni inerenti ai temi dell'anticorruzione e della trasparenza e fondamentali le interviste dirette ai soggetti coinvolti per:

- identificare il rischio e procedere con la predisposizione del "Registro degli eventi rischiosi"
- analizzare il rischio
- ponderare il rischio attribuire un valore all'esposizione al rischio
- individuare le possibili azioni di attenuazione

implementare o avviare, per quanto possibile, tali azioni.

2.4.6. Individuazione delle misure per il trattamento del rischio: progettazione e monitoraggio

Il trattamento del rischio passa attraverso due tipologie di misure:

- di carattere generale
- di carattere specifico.

Le misure di carattere generale sono quelle valide per tutti gli enti a prescindere dalle singole vocazioni istituzionali che, invece, caratterizzano quelle specifiche.

MISURE DI CARATTERE GENERALE

Le misure organizzative di carattere generale identificano l'impegno costante dell'Ateneo per creare consapevolezza sulle responsabilità/obblighi definiti dalla normativa e per aumentare l'attenzione sui temi dell'etica e della legalità, quali elementi determinanti per costruire e implementare il sistema di prevenzione e di trasparenza in essere.

Nel 2026 verrà effettuata una ricognizione dei regolamenti che possono potenzialmente contribuire all'insorgere di fenomeni corruttivi e sarà definita una priorità di aggiornamenti con conseguente cronoprogramma.

Per il *pantouflage*, cioè il fenomeno legato al passaggio, dopo il pensionamento o le dimissioni, di dipendenti pubblici ad un impiego privato in un ambito

direttamente collegato a quello in cui hanno operato nella PA, si effettuerà una ricognizione delle fonti e delle basi di dati disponibili così da verificare il grado di effettivo monitoraggio del fenomeno.

Relativamente alla rotazione ordinaria del personale sarà effettuata una mappatura delle posizioni di responsabilità.

MISURE DI CARATTERE SPECIFICO

La formazione del personale è decisiva per ogni organizzazione ed è uno strumento irrinunciabile per sostenere i processi di cambiamento, per migliorare il clima organizzativo interno e anche per diffondere la cultura della trasparenza e dell'imparzialità con un approccio contenutistico legato alle competenze ma anche ai valori.

Si riportano di seguito le misure specifiche da attuare nell'anno 2025, a cura dei singoli Responsabili per competenza:

Misure di controllo:

- Audit in riferimento ai processi individuati dal Consiglio di amministrazione su proposta del RPCT (*internal audit*)
- Aggiornamento della valutazione del rischio dei processi coinvolti

Misure di trasparenza:

- Implementazione modalità di pubblicazione dei dati per gli acquisti di beni e servizi in applicazione del codice appalti

Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento:

- Aggiornamento Registro eventi rischiosi

Misure di semplificazione:

- Analisi delle attività nell'ambito delle unità organizzative con individuazione di scelte operative migliorative dell'efficienza e dell'efficacia nell'utilizzo delle risorse umane assegnate
- Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.

Misure di formazione:

- Iniziative previste nella sezione 3.4. Formazione e riqualificazione del personale

Misure di sensibilizzazione e partecipazione:

- Iniziative previste nella sezione 3.4. Formazione e riqualificazione del personale

Misure di rotazione:

- Adozione di misure di rotazione dei RUP per i lavori e forniture

Nel 2026 proseguirà inoltre il processo di digitalizzazione e dematerializzazione delle procedure interne all'Ateneo come strumento attivo per la prevenzione della corruzione.

Con riferimento all'aggiornamento della valutazione dei rischi, nel 2026 proseguirà l'attività di audit secondo le priorità di intervento individuate dal Consiglio di Amministrazione, in funzione dei potenziali rischi a cui l'attività amministrativa o il patrimonio dell'Ateneo possono essere esposti. Per la prima volta questi audit saranno gestiti dal RPCT.

All'organo di governo verranno poi sottoposti gli esiti delle azioni di audit effettuate, per le valutazioni di competenza. Si tratta di un'attività che il Consiglio di Amministrazione attiva, con cadenza annuale, su proposta del Direttore

Generale e che si traduce in un piano di audit interno procedimentale allo scopo di rispondere alla richiesta degli organi di governo dell'Ateneo di adeguata sorveglianza in merito all'accuratezza e la correttezza nello svolgimento delle procedure/attività ordinarie dell'organizzazione che abbiano impatto diretto sull'assetto economico-patrimoniale.

Saranno inoltre svolte attività di audit interno con riferimento alle procedure operative mappate e si procederà con l'aggiornamento tempestivo del Registro degli eventi rischiosi.

Il monitoraggio sarà demandato ai Responsabili delle singole misure secondo un modello descritto nel successivo punto denominato Monitoraggio complessivo e integrato.

2.4.5. Trasparenza. Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio degli obblighi di pubblicazione ai sensi del decreto legislativo n. 33 del 2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato.

La trasparenza è una delle misure strategiche nella prevenzione della corruzione. L'Università di Udine ha assunto il principio di trasparenza come uno dei propri valori fondanti ed è consapevole che, a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 97/2016, la trasparenza va intesa in senso molto più ampio rispetto al passato in quanto il legislatore ha riformulato l'istituto, ora inteso come accessibilità totale dei dati, documenti e informazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Presso l'Ufficio protocollo è istituito il Registro degli accessi online che contiene nel dettaglio i settori di tutte le richieste (accesso civico, generalizzato, documentale). Viene aggiornato a luglio di ogni anno, per le istanze dal mese da gennaio a giugno, e a gennaio dell'anno successivo, per le istanze dal mese di luglio a quello di ottobre.

2.4.7. Monitoraggio complessivo e integrato

Il monitoraggio dei risultati attesi dalle attività previste dal presente Piano si svolgerà anche nel 2026 in 2

fasi:

- una fase Monitoraggio "interno" demandato per ciascuno degli obiettivi e delle attività previste ai responsabili delle strutture di Ateneo competenti;
- una fase di Monitoraggio "esterno" ad opera della RPCT con sedute di confronto con i responsabili delle strutture.

Ulteriori informazioni sono reperibili alla pagina web di Ateneo: <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/amministrazione-trasparente>

PIAO 2026-2028 sottosezione Anticorruzione e Trasparenza

Elenco MISURE SPECIFICHE

Misure di controllo	Processi coinvolti/destinat	Responsabile attuazione
Audit	Individuati dal CdA	RPCT
Avvio controllo a campione dell'attribuzione degli incarichi esterni	A campione	RPCT
Aggiornamento della valutazione del rischio	Tutti	RPCT
Misure di trasparenza	Processi coinvolti	Responsabile attuazione
Pubblicazione dei compensi per le cariche di Ateneo		Responsabile ABIL
Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di	Processi coinvolti	Responsabile attuazione
Aggiornamento registro eventi rischiosi	tutti	RPCT
Misure di semplificazione		
Obiettivi di digitalizzazione e semplificazione definiti nella sottosezione del PIAO denominata <i>Le azioni, indicatori, valori iniziali, target e</i>		Responsabili individuati nella specifica sezione
Misure di formazione		
Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, PIAO	Nuovi assunti	Responsabile DARU
Il Piano Nazionale Anticorruzione e il valore della semplificazione delle procedure e della trasformazione digitale dei processi come strumenti di lotta alla		RPCT
Iniziative previste nella sottosezione <i>Formazione e riqualificazione del</i>		Responsabile DARU
Misure di sensibilizzazione e		
Riferimento alla sottosezione <i>Formazione e riqualificazione del personale</i>		Responsabile DARU
Misure di rotazione		

SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Riferimento a GVP1

Riferimento a GVP2

Riferimento a GVP4

Riferimento a GVP5

Il personale dell'Università di Udine è costituito dal personale docente, formato dai professori ordinari, dai professori associati, dai ricercatori a tempo indeterminato e a tempo determinato, e dal personale a tecnico amministrativo, sia a tempo indeterminato che a termine.

Il personale docente è disciplinato, sia per gli aspetti di carriera che per quelli stipendiali, da disposizioni di carattere pubblicistico. I docenti, infatti, costituiscono una delle categorie di dipendenti pubblici che non sono state oggetto della privatizzazione operata dalla normativa avviata all'inizio degli anni '90.

Lo stato giuridico dei professori e dei ricercatori di ruolo è disciplinato, a livello di normativa primaria, dalla Legge 30 dicembre 2010 n. 240, art. 6. Il Regolamento di Ateneo, emanato con D.R. n. 734 del 20.12.2016, ha introdotto disposizioni applicative per quanto concerne gli impegni didattici.

La revisione del trattamento economico dei professori e dei ricercatori a tempo indeterminato è stata operata dalla citata Legge 240/2010, art. 8, e dai successivi numerosi decreti attuativi. In particolare, per quanto riguarda gli scatti stipendiali va ricordato che questi, bloccati per alcuni anni a livello nazionale, sono nuovamente attivati a decorrere dal 1° gennaio 2016. L'Ateneo ha disciplinato la loro corresponsione mediante un apposito Regolamento, emanato con D.R. 733 del 20.12.2016. La Legge 205/2017, all'art. 1 comma 629, ha introdotto la progressione biennale degli scatti, che andrà a sostituire quella triennale originariamente prevista.

La Legge 240/2010, riformata nel giugno 2022, istituisce con la nuova disciplina dell'art. 24 un'unica figura di Ricercatore a tempo determinato «intense track» (RTT); le precedenti figure sono ancora attivabili per un periodo limitato: il ricercatore lett. a) (RTDA) fino al giugno 2025 e in attuazione delle misure del PNR 2021-2027, il ricercatore lett. b) (RTDB) sulla base delle risorse e nei limiti temporali dei Piani straordinari ministeriali. Le procedure selettive della nuova posizione di ricercatore a tempo determinato, così come le attività, gli obblighi didattici e il trattamento economico restano i medesimi previsti per il ricercatore lett.b).

Il personale tecnico amministrativo vede disciplinato il proprio rapporto, oltre che dalla normativa generale legata alla privatizzazione del rapporto di lavoro, dal CCNL del Comparto "Istruzione e ricerca", stipulato in data 19.4.2018. Il precedente CCNL era stato stipulato in data 16.10.2008.

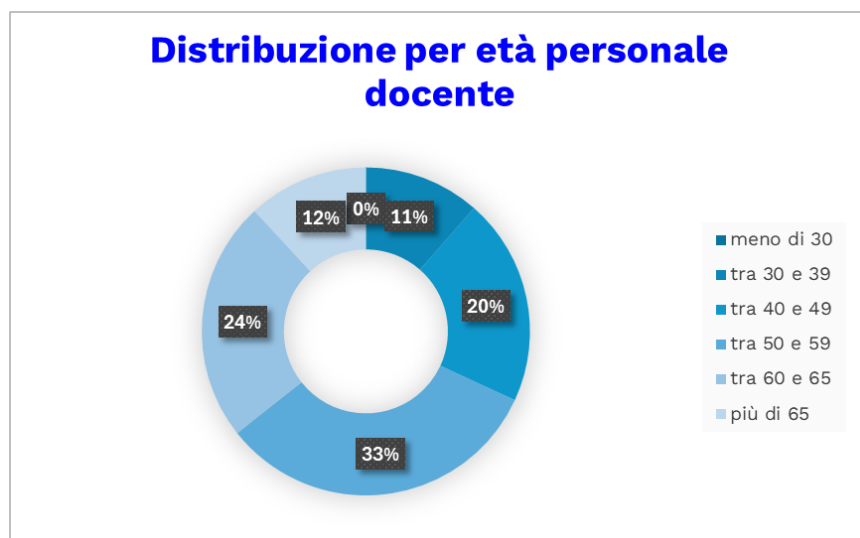
Per i Collaboratori ed esperti linguistici (C.E.L.), il rapporto di lavoro è disciplinato giuridicamente dal Contratto collettivo nazionale del Comparto del restante personale tecnico amministrativo e il cui trattamento stipendiale, a seguito di un lungo contenzioso promosso dai CEL che figuravano alle dipendenze dell'Università, in qualità di lettori di madrelingua, prima del 1996, è stato definito mediante un Contratto integrativo di Ateneo, stipulato in data 15.7.2010 in modo peraltro analogo a quanto fatto dalla quasi totalità degli Atenei ove tale figura sia presente.

Al fine della definizione del fabbisogno delle risorse umane per il triennio è utile acquisire innanzitutto i dati sulla composizione dell'organico dell'Ateneo, suddivisi fra personale docente e personale tecnico amministrativo. Qui di seguito si espongono pertanto i dati sull'organico di ateneo, che tengono conto delle cessazioni e delle assunzioni avvenute nell'anno corrente [fino alla data del 1° dicembre 2025](#).

3.1 Personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato

Nelle tabelle seguenti sono presentati i dati relativi alla composizione dell'organico del personale docente e ricercatore, sia a tempo indeterminato che determinato. In particolare, vengono analizzati non solo il numero complessivo, ma anche la distribuzione per fasce di età e genere.

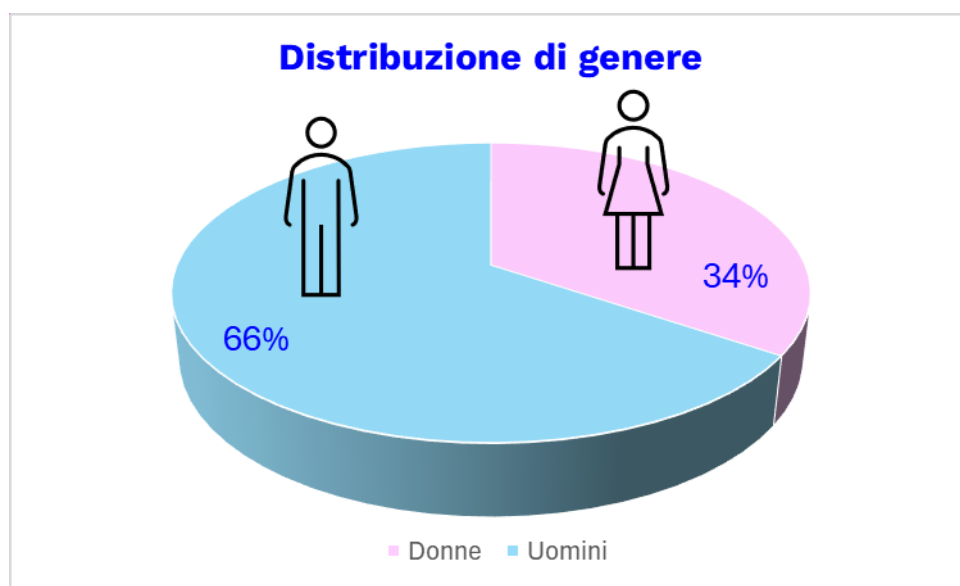
Distribuzione per fascia di età del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato							
Ruolo	meno di 30	tra	tra	tra	tra	più di	TOTALE
		30 e 39	40 e 49	50 e 59	60 e 65	65	
Professori I fascia	0	0	2	75	74	41	192
Professori II fascia	0	30	101	107	58	36	332
Ricercatori a tempo indeterminato	0	0	9	33	32	5	79
Ricercatori a tempo determinato - RTT	0	2	2	0	0	0	4
Ricercatori a tempo determinato - RTD B)	0	26	12	5	0	0	43
Ricercatori a tempo determinato - RTD A)	0	21	15	4	0	0	40
TOTALE	0	79	141	224	164	82	690
%	0,00%	11,45%	20,43%	32,46%	23,77%	11,88%	



La rilevazione evidenzia che il 33% del personale si colloca nella fascia tra i 50 e i 59 anni e che oltre 24% ha più 60 anni.

Distribuzione per fascia di età e genere del personale docente e ricercatore di ruolo e a tempo determinato													
Ruolo	meno di 30		tra 30 e 39		tra 40 e 49		tra 50 e 59		tra 60 e 65		più di 65		TOTALE
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
Professori I fascia	0	0	0	0	2	0	46	29	61	13	29	12	192
Professori II fascia	0	0	20	10	70	31	63	44	36	22	24	12	332
Ricercatori a tempo indeterminato	0	0	0	0	5	4	18	15	21	11	4	1	79

Ricercatori a tempo determinato - RTT	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	4
Ricercatori a tempo determinato - RD B)	0	0	15	11	6	6	3	2	0	0	0	0	43
Ricercatori a tempo determinato - RD A)	0	0	15	6	8	7	3	1	0	0	0	0	40
TOTALE	0	0	51	28	93	48	133	91	118	46	57	25	690
%	0,00%	0,00%	7,39%	4,06%	13,48%	6,96%	19,28%	13,19%	17,10%	6,67%	8,26%	3,62%	

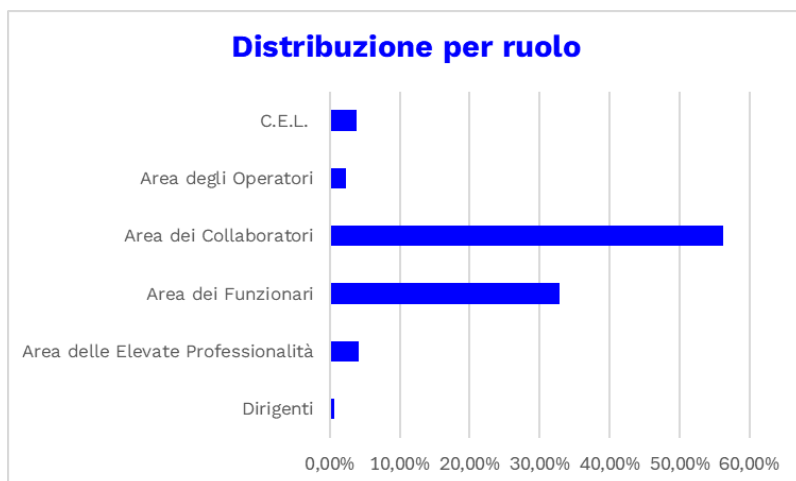


Dall'analisi si può notare che il genere meno rappresentato è quello femminile, pari al 34%, mentre il genere maschile si attesta al 66%.

3.2 Personale dirigente e tecnico amministrativo

Nelle tabelle successive sono riportati i dati relativi all'organico del personale tecnico amministrativo e dirigente a tempo indeterminato.

Distribuzione per ruolo		
Ruolo	Numero	%
Dirigenti*	3	0,59%
Area delle Elevate Professionalità	21	4,10%
Area dei Funzionari	168	32,81%
Area dei Collaboratori	288	56,25%
Area degli Operatori	12	2,34%
C.E.L.	20	3,91%
TOTALE	512	100%



Un dato di particolare rilievo è rappresentato dall'analisi della distribuzione del personale per fascia di età, che offre una visione chiara della composizione anagrafica dell'organico. L'esame della presenza delle diverse classi di età nei vari ruoli professionali permette di individuare tendenze utili per comprendere l'evoluzione demografica dell'ente e per pianificare in modo più consapevole le future politiche di gestione del personale. La tabella seguente evidenzia queste dinamiche, mostrando come le diverse aree siano caratterizzate da differenti livelli di concentrazione generazionale.

Distribuzione per fascia di età							
Ruolo	meno di 30	tra 30 e 39	tra 40 e 49	tra 50 e 59	tra 60 e 65	più di 65	TOTALE
Dirigenti*	0	0	1	1	1	0	3
Area delle Elevate Professionalità	0	0	0	11	10	0	21
Area dei Funzionari	1	14	27	80	45	1	168
Area dei Collaboratori	12	56	48	115	54	3	288
Area degli Operatori	0	1	5	3	2	1	12
C.E.L.	0	2	2	3	11	2	20
TOTALE	13	73	83	213	123	7	512
%	2,54%	14,26%	16,21%	41,60%	24,02%	1,37%	100,00%

La distribuzione del personale per fascia di età mostra una prevalenza significativa dei lavoratori nelle classi più mature. La fascia 50–59 anni rappresenta infatti la quota più ampia dell'organico (41,60%), seguita dalla fascia 60–65 anni (24,02%). Complessivamente, oltre i due terzi del personale ha più di 50 anni, evidenziando un'organizzazione caratterizzata da forte maturità anagrafica e potenziali impatti sul turnover nei prossimi anni.

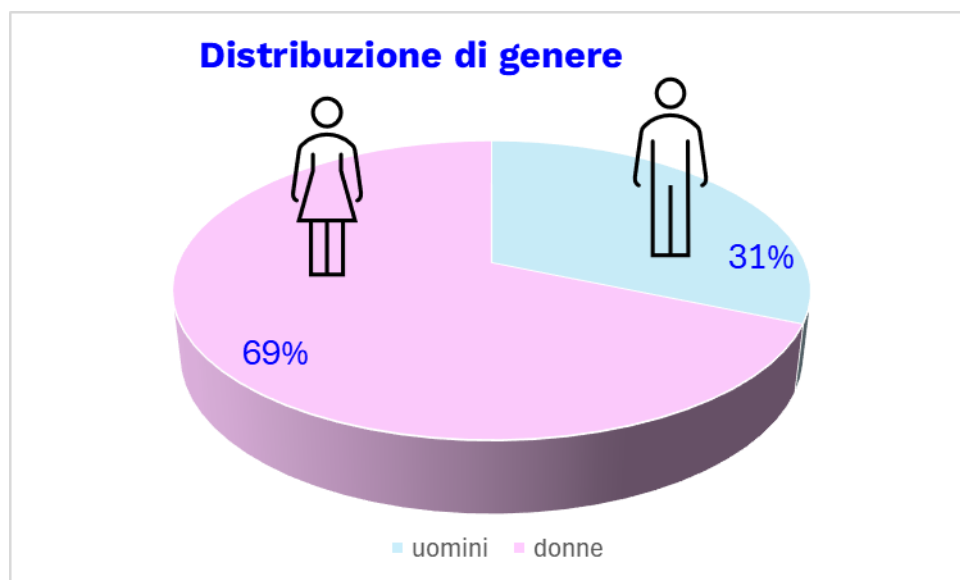
Le fasce più giovani risultano invece meno rappresentate: il personale con meno di 30 anni costituisce solo il 2,54% del totale, mentre la fascia 30–39 anni si attesta al 14,26%. Anche la fascia 40–49 anni (16,21%) appare contenuta rispetto alle classi di età più elevate.

A livello di ruoli, la maggiore concentrazione di personale nelle età più avanzate riguarda in particolare l'Area delle Elevate Professionalità, i Funzionari e i Dirigenti, mentre l'unica area con presenza più significativa di personale giovane è quella dei Collaboratori.

Nel complesso, la struttura anagrafica indica un fabbisogno crescente di politiche di ricambio generazionale e di trasferimento delle competenze in vista dei prossimi pensionamenti.

Distribuzione per fascia di età e genere													
Ruolo	meno di 30		tra 30 e 39		tra 40 e 49		tra 50 e 59		tra 60 e 65		più di 65		TOTALE
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
Dirigenti*	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3
Area delle Elevate Professionalità	0	0	0	0	0	0	4	7	4	6	0	0	21
Area dei Funzionari	1	0	3	11	7	20	24	56	20	25	1	0	168
Area dei Collaboratori	3	9	8	48	12	36	36	79	23	31	2	1	288
Area degli Operatori	0	0	1	0	4	1	1	2	2	0	1	0	12
C.E.L.	0	0	0	2	0	2	0	3	2	9	0	2	20
TOTALE	4	9	12	61	23	60	66	147	52	71	4	3	512
%	0,78	1,76	2,34	11,91	4,49	11,72	12,89	28,71	10,16	13,87	0,78	0,59	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

*comprensivo del personale in aspettativa presso un altro ente



Dall'analisi si può notare che il genere meno rappresentato è quello maschile, pari al 31%, mentre il genere femminile si attesta al 69%.

Oltre al personale di ruolo, è presente anche personale tecnico-amministrativo con contratto a tempo determinato, la cui distribuzione per qualifica viene riportata per offrire una rappresentazione completa e aggiornata della forza lavoro complessiva. Tale dato è fondamentale per valutare l'effettiva capacità operativa dell'ente, comprendere il contributo delle risorse temporanee e supportare una pianificazione accurata del fabbisogno.

La suddivisione risulta la seguente:

Personale a tempo determinato distribuzione per qualifica		
RUOLO	NUMEROSITÀ	%

Dirigenti **	3	3,30%
Area delle Elevate Professionalità	0	0,00%
Area dei Funzionari	16	17,58%
Area dei Collaboratori	62	68,13%
Area degli Operatori	0	0,00%
Tecnologo a t.det. art. 24-bis Legge 240/2010 equip. D3	2	2,20%
C.E.L.	8	8,79%
Totale	91	100%

**** nei Dirigenti a contratto sono ricompresi n. 3 dipendenti appartenenti all'area delle Elevate Professionalità che alla data del 01.12.2025 risultano in aspettativa per incarico presso l'Amministrazione di appartenenza.**

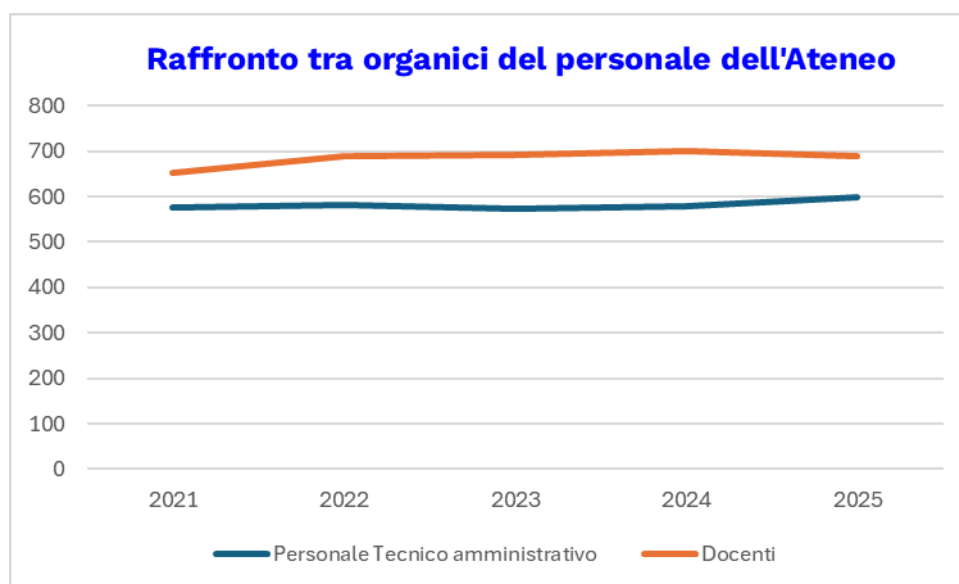
L'area con maggiore numerosità risulta quella dei collaboratori.

3.3. Rapporto tra Personale tecnico amministrativo e Personale docente/ricercatore

Analizzando l'evoluzione storica della consistenza organica per personale tecnico amministrativo in rapporto al personale docente, si osserva una progressiva lenta riduzione di tale rapporto, dovuto all'incremento di personale docente soprattutto nell'ultimo triennio. Ciò si evince in modo evidente dall'indicatore di seguito riportato:

Raffronto tra organici del personale dell'Ateneo						
	Numerosità personale complessivo			Numerosità personale di ruolo		
	Tecnico Amministrativo	Docente	Rapporto tra TA/DOC	Tecnico Amministrativo	Docente	Rapporto tra TA/DOC
31/12/2021	576	653	0,88	500	637	0,78
31/12/2022	581	688	0,84	507	642	0,79
31/12/2023	573	692	0,83	500	631	0,79
31/12/2024	579	700	0,83	501	649	0,77
01/12/2025	600	690	0,87	512	650	0,79

Il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente (TA/DOC) costituisce un ulteriore indicatore significativo. Esso diminuisce gradualmente dal 2021 (0,88) fino al valore più basso registrato tra il 2023 e il 2024 (0,83), evidenziando una crescita del personale docente più rapida rispetto a quella del personale di supporto. Nel 2025 il rapporto risale a 0,87, suggerendo un lieve riequilibrio tra le due componenti, determinato sia dal lieve aumento del personale tecnico-amministrativo che dalla lieve riduzione dei docenti.



L'analisi congiunta del grafico e della tabella consente di delineare con maggiore precisione l'evoluzione degli organici dell'Ateneo nel quinquennio 2021–2025. Il personale tecnico-amministrativo mostra una variazione contenuta, oscillando tra un minimo di 573 unità nel 2023 e un massimo di 600 unità nel 2025. Questa dinamica suggerisce una strategia di gestione del personale improntata alla stabilità, con un lieve incremento solo nella parte finale del periodo esaminato.

Il personale docente, invece, presenta un andamento più dinamico: dopo una crescita costante che porta dalle 653 unità del 2021 alle 700 del 2024, si osserva una lieve contrazione nel 2025, quando il totale scende a 690 unità. Tale andamento riflette una fase di potenziamento delle attività di ricerca e didattiche, legato probabilmente all'afflusso di consistenti finanziamenti, seguita da un assestamento dell'organico nell'ultimo anno rilevato.

Complessivamente, i dati mostrano un Ateneo impegnato in un progressivo rafforzamento dell'area docente, accompagnato da una struttura tecnico-amministrativa che, pur mantenendosi stabile, recupera leggermente nell'ultimo anno. Tale evoluzione evidenzia la volontà di sostenere lo sviluppo dell'offerta formativa, preservando al contempo l'equilibrio tra le risorse accademiche e quelle di supporto.

Negli Atenei del Nord-Est, la media TA/DOC nel triennio 2022-2024, tenendo conto del personale complessivo (di ruolo e non) è di 1,11 (elaborazione su dati USTAT), con punte anche di 1,46.

3.4. Organizzazione del lavoro agile

3.4.1. Riferimenti normativi

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015 n. 124, come modificato dal citato Decreto Rilancio, richiede alle amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, di adottare misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile.

La Legge 22 maggio 2017 n. 81 disciplina, nel settore privato, il lavoro agile, inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi per la sua futura applicazione anche nel settore pubblico. La legge all'articolo 18 definisce il lavoro agile come

“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.” Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

Dal 15 ottobre 2021, cessata la possibilità di ricorrere alle modalità emergenziali di attivazione del lavoro agile, l'ordinaria modalità di svolgimento della prestazione lavorativa è quella resa in presenza e, a decorrere dalla medesima data, il lavoro agile è disciplinato dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021.

Nell'ambito delle condizioni per l'accesso al lavoro agile si evidenziano in particolare:

- l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- la prevalenza del lavoro in presenza rispetto al lavoro da remoto;
- l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisca, tra l'altro:
 - ✓ gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - ✓ le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
 - ✓ le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

I principi a cui si ispira l'implementazione del lavoro agile in Ateneo sono:

- la flessibilità dei modelli organizzativi
- l'autonomia nell'organizzazione del lavoro
- la responsabilizzazione verso i risultati
- il benessere del lavoratore
- l'utilità per l'amministrazione
- tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile

- una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- l'organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- l'equilibrio in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio *"Work-life balance"*.

Tra questi fattori un ruolo strategico è rivestito dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie digitali, in una logica di *"change management"*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie, concorrendo quindi al consolidamento dell'azione di sostegno del personale tecnico e amministrativo alle attività di didattica e di ricerca. Il macro-ambito di riferimento tra quelli individuati al punto 2.2.1. è il 4.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi, nel corso del 2022 è stato reso strutturale l'utilizzo del lavoro agile per lo svolgimento dell'attività lavorativa ordinaria completando quanto avviato alla fine del 2021.

Con l'entrata in vigore del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021, il 18 gennaio 2024, il "lavoro a distanza" è stato ulteriormente definito tra le possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, come lavoro agile o come lavoro da remoto con vincolo di orario. In tale ambito sono dettagliate le modalità e i vincoli per la definizione dei relativi accordi individuali. L'Ateneo ha provveduto alla stipula degli accordi nelle forme previste dal CCNL nel corso dei primi mesi del 2024.

Nell'ambito del lavoro agile, il programma relativo alle azioni che verranno implementate nel triennio 2026-2028 è il seguente:

Dimensioni	Indicatori	Stato 2023	Stato 2024	Stato 2025	Fase di consolidamento Anno 2026 target	Modalità organizzativa consolidata Anno 2027 target	Modalità organizzativa consolidata Anno 2028 target
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	1) Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	presente	presente	presente	Mantenimento del gruppo designato	Mantenimento del gruppo designato	Mantenimento del gruppo designato
	2) Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	presente	presente	presente	Mantenimento o monitoraggio su dimensione quantitativa e di clima organizzativo	Mantenimento o monitoraggio su dimensione quantitativa e di clima organizzativo	Mantenimento o monitoraggio su dimensione quantitativa e di clima organizzativo
	SALUTE PROFESSIONALE COMPETENZE ORGANIZZATIVE						

	3) % lavoratori che sono stati coinvolti in corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	55,05%	40,00%	52,46%	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione
	COMPETENZE DIGITALI						
	5) % lavoratori che sono stati coinvolti in corsi di formazione sulle competenze digitali	69,16%	57,22%	64,08%	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione secondo quanto previsto dal Piano della formazione
	SALUTE DIGITALE						
	8) % personale in lavoro agile dotato di PC portatile	90,00%	100%	100%	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato
	9) % lavoratori agili dotati di dispositivi telefonici mobili e traffico dati da censire	80%	100%	100%	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato
	10) % personale con accesso da remoto alla rete di Ateneo tramite sistema VPN	48,61%	100%	100%	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato	Manteniment o del dato
	11) Processi digitalizzati:	Consolidamen to della digitalizzazion e dei processi avviata nel 2021	Consolidamen to e ottimizzazion e della digitalizzazion e dei processi digitalizzati	Consolidamen to e ottimizzazion e della digitalizzazion e dei processi digitalizzati	Consolidamen to dei processi digitalizzati e analisi possibilità di ulteriori interventi	Consolidamen to dei processi digitalizzati e analisi possibilità di ulteriori interventi	Consolidamen to dei processi digitalizzati e analisi possibilità di ulteriori interventi
ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI						
	12) % lavoratori agili effettivi sul totale dei dipendenti	60,45%	47%	53,80%	Consolidamen to modalità organizzativa	Consolidamen to modalità organizzativa	Consolidamen to modalità organizzativa
	13) % Giornate agile sul totale delle giornate dovute	11,86%	14%	18,83%	Consolidamen to modalità organizzativa	Consolidamen to modalità organizzativa	Consolidamen to modalità organizzativa
	INDICATORI QUALITATIVI						

18) Livello di soddisfazione sul lavoro agile rilevato tramite il questionario sul benessere organizzativo somministrato annualmente a tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Dirigente.	5,5 su un massimo di 6	5,5 su un massimo di 6	Il dato 2025 è stato rilevato ma è in corso di elaborazione	Mantenimento del livello di soddisfazione	Mantenimento del livello di soddisfazione	Mantenimento del livello di soddisfazione
---	------------------------	------------------------	---	---	---	---

3.5. Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.5.1. Premessa

Il presente Piano aggiorna ed integra il “Piano triennale del fabbisogno di personale 2024-2026” approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2024, aggiornato con delibere del Consiglio di Amministrazione di data 28 marzo 2025 e 26 settembre 2025.

Il Piano triennale ha come orizzonte temporale il periodo 2026-2028 ed è stato predisposto, in coerenza con la normativa e le indicazioni ministeriali ad oggi pervenute, allo scopo di definire il fabbisogno di capitale umano da impiegare nelle attività dell’Ateneo, tenuto conto delle risorse assunzionali e finanziarie disponibili nel triennio, secondo quanto a conoscenza al momento della stesura del presente documento.

A seguito della approvazione del Decreto Ministeriale n. 719 di attribuzione agli Atenei italiani delle facoltà assunzionali per il corrente anno (avvenuto con Decreto del 9 ottobre 2025) si ripristina la possibilità di programmare l’acquisizione delle risorse umane quantomeno nel futuro più immediato. Si rammenta peraltro, come già fatto presente nel precedente documento programmatico, che dei quattro Piani straordinari di reclutamento, annunciati dal Ministero a partire dall’anno 2022, sono stati avviati solamente i primi due (i Piani “A” e “B”), mentre, come disposto dal D.L. n. 71 del 31.5.2024, le risorse degli originari preannunciati Piani “C” e “D”, che sarebbero state da ripartire negli anni 2025 e 2026, sono state incorporate nel fondo per il finanziamento ordinario del sistema universitario.

L’Ateneo adotta una programmazione triennale scorrevole, che consente di rivalutare annualmente le previsioni alla luce dell’assegnazione delle risorse assunzionali da parte del MUR, delle risorse finanziarie disponibili, dell’evoluzione non prevista delle future cessazioni, del mutamento del contesto normativo e organizzativo.

3.5.2. Il contesto normativo di riferimento

Il quadro normativo di riferimento per l’attuazione della programmazione resta costituito innanzitutto dalla L. 240/2010 in base alla quale è necessario:

- destinare risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che *“nell’ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui all’articolo 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell’università stessa, ovvero alla chiamata di cui all’articolo 7, comma 5-bis”*;
- vincolare le risorse necessarie all’inquadramento nel ruolo dei professori associati dei ricercatori titolari dei contratti previsti all’art. 24 comma 3 lettera b) della legge in caso di esito positivo della procedura di valutazione (cd. *tenure track*);

- non utilizzare più di metà delle risorse disponibili per coprire i posti di professore di ruolo per chiamate di professori associati derivanti dall'inquadramento dei ricercatori lett. b) (o della nuova figura).

Ulteriori vincoli concernenti le assunzioni di personale sono stabiliti dal D.Lgs. 49/2012 che definisce:

- il limite massimo della spesa per personale delle università (80%) e l'indicatore per l'applicazione del limite massimo (calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, sopratasse e contributi universitari);
- il modello di calcolo del limite assunzionale, collegato all'indicatore di spese di personale e alle cessazioni del personale;
- i meccanismi ex post di valutazione delle politiche del personale, i cui risultati impattano sui finanziamenti:
 - a) produzione scientifica dei professori e dei ricercatori elaborata in data successiva alla presa di servizio presso l'ateneo ovvero al passaggio a diverso ruolo o fascia nell'ateneo;
 - b) percentuale di ricercatori a tempo determinato in servizio che non hanno trascorso l'intero percorso di dottorato e di post-dottorato, o, nel caso delle discipline di area medica, di scuola di specializzazione, nella università in cui sono stati reclutati come ricercatori;
 - c) percentuale dei professori reclutati da altri atenei;
 - d) percentuale dei professori e ricercatori in servizio presso l'ateneo, responsabili scientifici di progetti di ricerca, comunitari e internazionali;
 - e) grado di internazionalizzazione del corpo docente, valutato in termini di numerosità di docenti provenienti dall'estero o chiamati dall'ateneo in qualità di vincitori di progetti di ricerca finanziati dall'Unione Europea;
 - f) struttura e i rapporti dell'organico del personale docente e ricercatore, dirigente e tecnico amministrativo.

Le modalità di calcolo del limite assunzionale sono state definite, per il triennio 2024-2026, dal DPCM del 27.11.2024, (pubblicato peraltro solo nel mese di gennaio del corrente anno), con la finalità di *“assicurare a ogni ateneo un contingente minimo assunzionale per una spesa media non superiore al 50 per cento di quella relativa al personale cessato dal servizio nell'anno precedente e, esclusivamente per le università con migliori indicatori di bilancio, la possibilità di disporre di maggiori margini assunzionali proporzionali alla situazione di bilancio, ponendo tuttavia un limite all'incremento della spesa sul turn over”*.

Questa la sintesi delle disposizioni:

INDICATORI	TURNOVER
Spese di personale ≥ 80	turnover massimo: 50% delle cessazioni anno precedente
Spese di personale e oneri di ammortamento $> 82\%$ delle entrate di cui all'art. 5, comma 1, del d.lgs 49/2012 al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c),	
Spese di personale $< 80\%$	turnover massimo: 50% delle cessazioni anno precedente + 20% del margine tra l'82% delle entrate di cui all'art. 5, comma 1, del D.Lgs. 49/2012, al netto dei fitti passivi, e la somma delle spese del personale e degli oneri di ammortamento mutui
Spese di personale e oneri di ammortamento $< 82\%$ delle entrate di cui all'art. 5, comma 1, del d.lgs 49/2012 al netto delle spese per fitti passivi di cui all'articolo 6, comma 4, lettera c),	

Il medesimo DPCM 27 novembre 2024 dispone inoltre ulteriori limiti concernenti la programmazione del personale docente, che si deve conformare ai seguenti indirizzi:

- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con verifica annuale e obbligo di rientrare nella predetta composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie;
- provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, non inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili, per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori, con l'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio;
- in caso di mancato rispetto nel triennio 2024-2026 del parametro di cui all'art. 18, comma 4, della legge n. 240 del 2010 (riserva di almeno un quinto dei posti di professore a soggetti esterni all'Ateneo) è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell'Ateneo relative al triennio 2027-2029.

Come già ricordato nel precedente Piano triennale (dicembre 2024), fra gli interventi normativi emanati nell'ultimo trimestre del 2024 vi era anche il "Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale", che, con un'assegnazione straordinaria di punti organico, autorizzava le Università a bandire entro il 31 dicembre 2025, con assunzioni in servizio entro il 31 dicembre 2026, procedure per la chiamata nel ruolo di professore di seconda fascia riservate ai ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale. Come detto, con D.M. 29 ottobre 2024 n. 1673 sono state ripartite le risorse che, per il nostro Ateneo, ammontavano ad euro 213.995, pari a 1,84 punti organico.

Ad oggi, le risorse sono state utilizzate pressoché integralmente e, al termine delle rispettive procedure, saranno 17 i ricercatori a tempo indeterminato che cambieranno il loro ruolo.

Fra i provvedimenti normativi assunti a fine dicembre 2024 deve essere poi menzionato il DL 27.12.2024 n. 202, (conv. dalla Legge 21.2.2025 n. 15) che, all'art. 1, comma 1-bis, modificando l'art. 66, comma 13-bis del DL 112/2008, ha stabilito che le facoltà assunzionali delle Università hanno una validità non superiore a tre anni e non possono essere prorogate. Inoltre, in via transitoria, ha fissato le date di scadenza delle medesime facoltà assegnate negli scorsi anni. In forza di ciò, le facoltà assunzionali assegnate agli atenei nel corrente anno (2025) dovranno essere utilizzate entro il 31.12.2028.

La Legge di Bilancio 2025 (L. 207/2024) ha introdotto diverse disposizioni che concernono le Università o, in generale, le Pubbliche Amministrazioni:

- innanzitutto (art. 1, comma 825, lett. b, che modifica l'art. 66, comma 13-bis, D.L. 112/2008) ha ridotto, per il solo 2025, dal 100 al 75% il limite relativo alla spesa storica, ossia alle risorse derivanti dalla cessazione dei rapporti di lavoro complessivamente intervenute nell'anno precedente, utile ai fini delle assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato effettuabili dal sistema delle università statali. Detto limite, fissato al 100% per gli anni dal 2018 al 2024, viene quindi ridotto al 75% nell'anno 2025, per poi tornare ad essere pari al 100% a decorrere dal 2026;

la riduzione al 75% è stata invece rinviata al 2026 per le assunzioni dei ricercatori universitari e, di conseguenza, per l'anno 2025, il limite al turnover dei ricercatori universitari rimane fissato al 100%;

- il comma 834 impone poi che, entro il 30 aprile di ciascun anno, le somme derivanti dall'applicazione della disposizione di cui sopra siano versate dalle amministrazioni interessate su apposito capitolo dell'entrata del bilancio dello Stato e restino acquisite all'erario;
- il comma 832 ha dato inoltre facoltà agli Atenei di incrementare, fino ad una percentuale massima del 10%, i propri fondi per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo, utilizzando parte del contingente assunzionale assegnato (espresso in punti organico); in attuazione di tale facoltà, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, nella seduta del 28.11.2025, ha autorizzato l'accantonamento della quota di 0,8 Punti Organico, pari a complessivi euro 97.010,00, per l'incremento di tutti i fondi per il trattamento accessorio, nella proporzione massima del 10%.

In tema di risorse umane acquisibili dalle Università, fra le novità normative entrate in vigore nel corso del 2025 deve essere certamente menzionato il D.L. 7 aprile 2025 n. 45 che, in occasione della sua conversione nella legge 5 giugno 2025, n. 79, ha introdotto all'interno della legge 240/2010, dopo l'art. 22 (già novellato con la legge 29 giugno 2022, n. 79, che ha introdotto la nuova disciplina dei "Contratti di ricerca"), rispettivamente l'art. 22-bis, "Incarichi post-doc" e l'art. 22-ter, "Incarichi di ricerca". Le due nuove figure completano in tal modo il quadro delle possibili forme di contrattualizzazione dei giovani ricercatori, che si aggiungono al già consolidato contratto di lavoro dipendente come "Ricercatore" previsto dall'art. 24 della stessa legge.

Fra le tre nuove figure, una solo (incarico di ricerca) è da inquadrarsi fra le collaborazioni autonome, mentre le altre rappresentano forme contrattuali di lavoro subordinato. Mentre, tuttavia, il rapporto di lavoro subordinato come ricercatore ex art. 24/240 (classificato come "RTT"), determina con certezza l'incremento dei costi del personale accademico, nel senso di influire negativamente sull'indicatore delle spese di personale previste dal sopra citato art. 3 del DPCM 27 novembre 2024, nulla si sa al momento a questo riguardo, per carenza di indicazioni ministeriali, delle altre tre forme contrattuali. Si suppone che, in analogia con quanto sino ad oggi stabilito, i rapporti di lavoro subordinato incrementino le "spese di personale", vale a dire avvicinino negativamente l'indicatore dell'80%, salvo che i contratti siano integralmente finanziati con fondi esterni.

La durata complessiva delle quattro figure di "giovane ricercatore" non può comunque essere superiore ad undici anni.

Sul piano della normativa generale in materia di Università, va segnalato che lo scorso mese di novembre è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge 10 novembre 2025 n. 167, una Legge-Delega avente ad oggetto *"Misure per la semplificazione normativa e il miglioramento della qualità della normazione e deleghe al Governo per la semplificazione, il riordino e il riassetto in determinate materie"*.

L'art. 20 della citata legge prevede la delega al Governo ad adottare, entro diciotto mesi dalla data di entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi per il riordino e il riassetto di disposizioni legislative in materia di formazione superiore e ricerca.

I principali interventi riguarderanno: il riordino e la razionalizzazione delle disposizioni in materia di assetto organizzativo e *governance* interna delle università; le procedure di reclutamento dei professori e dei ricercatori, ivi comprese le procedure di abilitazione scientifica nazionale e di valutazione dei prodotti della ricerca, nonché di mobilità all'interno del sistema nazionale della ricerca; la promozione dell'internazionalizzazione del corpo docente e degli studenti, in favore della attrattività del sistema universitario

italiano; lo stato giuridico ed economico del personale universitario, con particolare riferimento all'individuazione degli obblighi didattici e di ricerca, nonché alle condizioni e alle modalità di svolgimento di attività esterne.

In questi ultimi mesi è circolata una bozza di DDL di modifica della Legge 240/2010, che, pur nella sua estrema precarietà di testo normativo, prevede, ad esempio, la reintroduzione del trasferimento di sede da parte di un professore o ricercatore, con contestuale spostamento delle risorse assunzionali e alle risorse stipendiali oppure che l'ammissione alle procedure di chiamata di cui agli articoli 18 e 24, comma 5, sia condizionata al possesso di specifici requisiti di produttività e di qualificazione scientifica, in luogo della attuale A.S.N. (che verrebbe abolita).

Per l'accesso ai ruoli accademici è inoltre previsto, fra gli altri, il raggiungimento degli indicatori minimi di quantità, continuità e distribuzione temporale dei prodotti della ricerca, definiti tenendo conto delle caratteristiche di ciascun gruppo scientifico-disciplinare, in diversa misura per la prima e per la seconda fascia, nonché della rilevanza nazionale e internazionale dei prodotti medesimi.

Nella bozza della Legge di Bilancio 2026, attualmente in fase di discussione in Parlamento e che dovrebbe vedere la luce alla fine del mese di dicembre, va menzionata una disposizione concernente un Piano straordinario per la assunzione come ricercatore RTT di una parte dei ricercatori lett. a) reclutati nell'ambito dei progetti del PNRR. In particolare, sarebbe prevista una riserva di posti al 50%, con un cofinanziamento da parte del Ministero e con un ridotto impiego di Punti Organico da parte degli Atenei.

Sempre a livello dispositivo generale, l'ultimo mese dell'anno 2025 potrebbe vedere anche la sottoscrizione del CCNL del Comparto Scuola e Istruzione, del quale si è firmata una pre-intesa tra l'ARAN e le Parti Sindacali in data 5.11.2025. Il nuovo CCNL, con effetti principalmente economici, coprirà il triennio 2022-2024.

Fra gli eventi di significativo interesse accaduti nel corso del 2025, quantomeno per quanto riguarda una parte del personale ricercatore a tempo determinato dell'Ateneo, va senz'altro segnalato il Decreto della Direzione Centrale lavoro, formazione, istruzione e ricerca della Regione Friuli Venezia Giulia di concessione di un significativo contributo concesso agli Atenei regionali all'interno del Piano Operativo Complementare 2014-2020, per il sostegno all'alta formazione del sistema universitario regionale.

Il contributo regionale messo a disposizione dell'Ateneo di Udine, pari ad euro 1.826.000,00, servirà in parte per mitigare il difficile inserimento in ruolo di un gran numero di ricercatori lett. a), assunti negli ultimi anni con utilizzo di risorse derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che, per molte comprensibili ragioni, non potranno essere inquadrati nei ruoli universitari a tempo indeterminato. Il finanziamento consentirà di prorogare di due anni tutti i contratti di ricercatore lett. a) in scadenza nel 2025 e nel 2026 (oltre che una parte di assegni di ricerca rinnovati nello stesso periodo temporale).

A fine anno concluderà il suo ciclo di vita il Piano Strategico di Ateneo "Decidere per il futuro", adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'università il 29/07/2022, che copriva l'arco temporale 2022-2025.

In questa fase transitoria, in attesa della approvazione del nuovo Piano strategico, sarà necessario mettere in risalto nel presente documento, di volta in volta, i criteri da tenere in maggior considerazione nel prossimo triennio, onde addivenire ad una programmazione di acquisizione delle risorse umane, sia di docenti che di personale tecnico amministrativo, che rispetti il fondamentale principio di sostenibilità, sia economica che

organizzativa che didattica, consentendo all'Ateneo, pur in un contesto di progressiva riduzione di numero degli studenti italiani, conseguente al calo demografico che si sta già registrando nella scuola primaria e nella secondaria, di proseguire nella sua fondamentale funzione di ente primario di alta formazione e di ricerca scientifica di livello.

Impegnate integralmente le risorse dei due Piani straordinari per il personale e le altre risorse messe a disposizione dell'Ateneo da diversi Enti, l'unica "fonte" ministeriale di risorse per poter effettuare la programmazione delle assunzioni nel prossimo triennio rimane il citato Decreto Ministeriale 9 ottobre 2025 n. 719, che ha ripartito fra gli Atenei italiani le risorse derivanti dalle cessazioni avvenute nel corso dell'anno solare 2024. All'Ateneo di Udine sono stati **assegnati 13,82 Punti Organico, pari al 73% del turn-over del 2024.**

Come previsione, proseguirà nel triennio 2026-2028 il trend di crescita del costo del personale, che passerà complessivamente da 90,4 milioni di euro del 2025 a 92,4 milioni di euro alla fine del 2028 (+2 milioni di euro, di cui 1,3 milioni di riferiti al personale docente e ricercatore e 0,7 milioni riferiti al personale a tecnico-amministrativo).

L'incremento del personale docente e ricercatore (1,3 milioni di euro) trova copertura per 0,6 milioni di euro su finanziamenti dedicati, in particolare le assegnazioni FFO per i piani straordinari di cui al DM 445/2022, e per 0,7 milioni di euro rimane a carico Ateneo. Su questa componente impattano, al netto del risparmio delle cessazioni previste nel triennio, le stime per l'adeguamento ISTAT (ipotizzato al 2% per il 2026), per l'avanzamento delle classi stipendiali biennali, per il passaggio al ruolo di associati dei ricercatori lett. b) alla scadenza del contratto e per l'utilizzo dei punti organico programmati.

Il costo del personale tecnico amministrativo passa da 22,2 a 22,9 milioni di euro, con un incremento nel triennio di circa 0,7 milioni di euro, interamente a carico di Ateneo. I valori di budget tengono conto dell'impatto del turnover, dell'utilizzo dei punti organico assegnati, dell'impatto delle assunzioni effettuate a valere sui piani straordinari A e B di cui al DM 445/2022 e della stima dei rinnovi contrattuali 2022-2024 e 2025-2027, ad integrazione dell'IVC già al momento in attesa della sottoscrizione dei CCNL.

Nel corso del 2025, dopo la incisiva revisione organizzativa delle strutture dell'Amministrazione Centrale avvenuta nel corso del 2024, ed al conseguente avvicendamento dei vertici di numerose strutture di primo livello e la nomina di tre dirigenti a tempo determinato, che si aggiungono ai due dirigenti a tempo indeterminato, si è effettuato un minimo aggiornamento strutturale, a seguito del quale l'assetto organizzativo AMCE si presenta oggi così:

- 6 Direzioni (Direzione Ricerca, biblioteche e terza missione, Direzione Amministrazione e finanza, Direzione gare e servizi generali, Direzione Pianificazione e controllo direzionale, Direzione risorse umane e affari generali, Direzione centri e servizi);
- 4 Aree (Area Didattica, Area servizi agli studenti, Area informatica e Area edilizia);
- 3 Uffici in staff (Segreteria Unica del Rettore e del Direttore Generale, Relazioni esterne e Procedure di qualità, audit e progetti direzionali).

Invariata rimane invece l'organizzazione interna alle strutture dipartimentali.

3.5.3. Le variazioni stimate per cessazioni negli anni 2026-2028

Nelle tabelle a seguire è evidenziata la consistenza del personale di ruolo prevista, tenuto conto del personale in servizio al 1° dicembre 2025 e delle sole cessazioni note/programmate alla medesima data, complessivamente per ruolo fino al 2028. La proiezione tiene conto delle potenziali assunzioni relative a procedure già avviate nel triennio.

Evoluzione dell'organico del personale docente e ricercatore di ruolo								
RUOLO	organico al 1.12.2025	PO/(PO+PA)%	organico al 31.12.2026	PO/(PO+PA) %	organico al 31.12.2027	PO/(PO+PA) %	organico al 31.12.2028	PO/(PO+PA) %
Professori I fascia	192	36,64%	192	35,89%	182	33,96%	169	31,83%
Professori II fascia	332		343		354		362	
Ricercatori	79		59		51		46	
TOTALE	603		594		587		577	

Nella tabella viene evidenziato anche l'andamento del rapporto tra Professori ordinari e Professori associati.

Evoluzione dell'organico personale tecnico amministrativo di ruolo				
Ruolo	Organico al 01.12.2025	consistenza al 31.12.2026	consistenza al 31.12.2027	consistenza al 31.12.2028
Dirigenti	3	2	2	2
Area delle Elevate Professionalità	21	20	20	19
Area dei Funzionari	168	164	161	156
Area dei Collaboratori	288	284	280	278
Area degli Operatori	12	11	11	10
C.E.L.	20	18	17	14
TOTALE	512	499	491	479

L'organico del personale tecnico-amministrativo di ruolo mostra una tendenza graduale al decremento nel periodo 2026-2028, senza significativi scostamenti fra le diverse Aree. La riduzione interessa infatti tutte le aree, con particolare rilievo per l'Area dei Funzionari e per quella dei Collaboratori, che restano comunque le più numerose. Anche le Elevate Professionalità e gli Operatori registrano un calo molto contenuto. La consistenza dei Dirigenti di ruolo si mantiene stabile, con un lieve calo nel 2026.

Vi è pertanto, una progressiva necessità di pianificare attentamente il ricambio generazionale e l'ottimizzazione delle risorse, per garantire continuità operativa e adeguate competenze nel medio termine.

3.5.4. La determinazione delle risorse assunzionali da *turn over*

Attribuzione dei Punti Organico ordinari 2025

Con il Decreto Ministeriale n. 719 del 9 ottobre 2025 “Contingente assunzionale delle Università statali per l’anno 2025”, sono state assegnate a ciascun Ateneo le risorse assunzioni per l’anno in corso. L’Università di Udine ha ricevuto facoltà assunzionali per complessivi 13,82 Punti Organico, pari al 73% del turnover del personale dell’anno 2024.

Alla luce delle risorse disponibili in termini di Punti Organico di cui al paragrafo precedente, alle quali si aggiungono quelle impegnate per procedure già autorizzate negli anni scorsi, ancora da concludersi, con il presente documento si programma l’utilizzo delle risorse assunzionali per il periodo 2026-2028 per far fronte ai fabbisogni dell’Ateneo secondo quanto indicato di seguito, tenuto conto che, come da citato Decreto Ministeriale, dalle rilevazioni ministeriali relative all’anno 2024 concernenti il costo del personale delle università, il costo medio di un professore di I fascia, cui corrisponde il coefficiente stipendiale di 1 Punto Organico, è pari ad Euro 123.517,59..

La programmazione potrà essere rimodulata nel tempo alla luce di eventuali ulteriori risorse assunzionali assegnate dal MUR, dall’andamento delle procedure di reclutamento o dei fabbisogni sopravvenuti, tenuto conto dell’equilibrio economico finanziario del bilancio di Ateneo.

Alle risorse effettivamente assegnate si potranno eventualmente aggiungere, in base al complessivo sistema di attribuzione dei punti organico, un ulteriore contingente minimo riconosciuto a ciascuna Università (50% del turn-over). Non vi sono elementi certi per poter utilizzare nella programmazione una eventuale ulteriore maggiorazione, dipendendo quest’ultima da elementi di bilancio che soffrono di grande variabilità nei prossimi esercizi.

La sottostante Tabella evidenzia la dinamica delle cessazioni dell’anno in corso (2025) e di quelle previste fino al 2027 che determinano punti organico per il triennio 2026-2028. Si tratta delle cessazioni già avvenute quest’anno e di quelle programmabili alla luce della normativa vigente, trascurando quelle che non producono il rilascio di punti organico (es. scambi contestuali, piani straordinari, ricercatori lett. a), ecc.). Si assume che i ricercatori lettera b) non cessino, in quanto nella programmazione sono già previste le risorse per la tenure track.

QUALIFICHE	Valore P.O.	USCITE 2025	PUNTI ORGANICO 2026	USCITE 2026	PUNTI ORGANICO 2027	USCITE 2027	PUNTI ORGANICO 2028
Ordinari	1	11	11	10	10	10	9,7*
Associati	0,7	14*	6,3	10*	6,3	8	5,6
Ricercatori	0,5	7*	2,625**	5	2,5	8	4
Ricercatori t. determinato a)	0,4	20	0	4	0	14	0
Ricercatori t. determinato b)	0,5	1*	0	5	0	19	0
TOT. DOCENTI		53	19,925	34	18,8	59	19,3
Dirigenti	0,65	0	0	1	0,65	0	0
Area delle Elevate Professionalità	0,4	0	0	1	0,4	0	0
Area dei Funzionari	0,3	7	2,1	3	0,9	3	0,9
Area dei Collaboratori	0,25	6*	1	4	1	4	1
Area degli Operatori	0,2	3*	0,4	1*	0	0	0
C.E.L.	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
TOT. TA		20	4,3	12	3,35	8	2,1
TOTALE			24,225		22,15		21,4
*Alcune cessazioni non generano la restituzione di punto organico							
** importo ridotto del 25% come da disposizioni normative							

Stima dei punti organico ordinari assegnabili dal MUR nel triennio 2026-2028

In relazione alle cessazioni evidenziate nella tabella precedente può essere effettuata una stima dei punti disponibili, derivanti da *turn over*, per la programmazione di Ateneo del periodo 2026 -2028. Come già accennato, si evidenziano le disponibilità assunzionali pari al solo 50% di quelle derivanti delle cessazioni programmate (quota base), dal momento che la restante quota aggiuntiva non può essere al momento individuata con un margine di certezza.

QUOTA	PUNTI ORGANICO 2026	PUNTI ORGANICO 2027	PUNTI ORGANICO 2028
<i>Quota base docenti</i>	9,97	9,4	9,65
<i>Quota base TA</i>	2,15	1,675	1,05
Totale	12,12	11,075	10,7

3.5.5. La programmazione delle risorse assunzionali per il reclutamento del personale

Come già accennato, in attesa del prossimo Piano Strategico di Ateneo, con i relativi obiettivi, che comporteranno anche delle scelte sulle procedure concorsuali da avviare o, comunque, sulla migliore composizione dell'organico, è necessario mettere in evidenza i fattori che devono essere maggiormente considerati, al fine di assumere decisioni efficaci rispetto alle necessità attuali di risorse, ma anche delle prossime necessità future.

Utilizzate completamente le disponibilità finanziarie ministeriali dei due Piani straordinari del personale, avviati fra il 2022 e il 2023, ed utilizzate anche quelle assegnate con il “Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale”, la tendenza che si coglie, a livello ministeriale, è di una certa prudenza nella distribuzione delle risorse assunzionali, basti pensare che il citato D.M. 719/2025 che ha effettuato il riparto delle risorse ordinarie fra gli Atenei, ha ripartito solamente 1.381 Punti Organico dei 1.780 effettivamente derivanti dalle cessazioni dell'anno 2024, trattenendo quindi il 22% delle risorse assunzionali disponibili.

La riduzione del 25% delle assegnazioni avvenute nel corso del 2025, in applicazione della Legge di Bilancio, non dovrebbe essere ripetuta anche negli anni prossimi, tuttavia, come visto, il taglio effettuato nel 2025 si protrarrà di fatto nel tempo ed è molto probabile che rimanga strutturale.

Non va sottaciuto inoltre il fatto che, con costanza, le spese per il personale vanno di anno in anno incrementandosi, sotto la spinta in particolare di alcune voci, che costituiscono costi incrementali per i bilanci degli Atenei italiani.

Peraltro, non va trascurata la necessità di operare un equilibrato ricambio generazionale, necessario sia fra il personale docente che fra quello tecnico-amministrativo, tenuto conto dei dati esposti nelle tabelle di riferimento sopra riportate. In particolare, i molti ricercatori reclutati negli ultimi anni con fondi derivanti da progetti riconducibili al PNRR, ormai al termine dei suoi effetti, chiedono una particolare attenzione e la possibilità di concorrere per una posizione accademica più stabile. Nel contempo, non si può non evidenziare la diminuzione del numero dei professori ordinari nel prossimo triennio, che richiederà una valutazione specifica, in relazione all'incremento del numero dei professori associati.

Per quanto concerne il personale tecnico amministrativo, un indicatore che può essere migliorato, nel tempo, è quello del rapporto fra la numerosità del personale docente e quella del personale tecnico amministrativo, indicatore che presso l'Ateneo udinese risulta essere di gran lunga inferiore alla media degli atenei del nord-est (pari a 1,11). Anche a tale scopo, come detto in premessa, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.11.2025 ha autorizzato l'accantonamento della quota di 0,8 Punti Organico, pari a complessivi euro 97.010,00, per l'incremento di tutti i fondi per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo, nella proporzione massima del 10%. Tale quota verrà prelevata da assegnazioni generali (eventualmente anche di anni anteriori).

Per tutti, la sfida verso la transizione digitale, con riferimento al prossimo Piano di Ateneo, va considerata come un comune impegno, non solo per adempiere ad obblighi nazionali e comunitari, ma per assicurare servizi sempre più all'altezza delle istanze degli studenti, del personale e dei cittadini. Non va dimenticata inoltre la c.d. Direttiva NIS2, divenuta vincolante per l'Italia con il Decreto Legislativo n. 138/2024, che recepisce la direttiva (UE) 2022/2555. Come noto, la Direttiva impone requisiti di cybersicurezza più rigorosi a una gamma più ampia di settori critici nell'UE, rafforzando la gestione degli incidenti e la supervisione. Anche le Pubbliche Amministrazioni devono quindi implementare misure di sicurezza, gestire i rischi, garantire la continuità operativa, proteggere la catena di approvvigionamento e notificare tempestivamente gli incidenti significativi.

Le risorse assunzionali sono quindi destinate a rispondere alle numerose e diverse esigenze, garantendo la sostenibilità dei corsi e il supporto tecnico e amministrativo degli uffici dell'Ateneo ed assicurando la qualità dei servizi offerti, in una dimensione di costante miglioramento, semplificazione e innovazione.

Il Consiglio di Amministrazione, con la delibera del 30 giugno 2023, ha aggiornato i criteri di riparto dei punti organico fra i Dipartimenti, ottimizzando l'utilizzo delle risorse (teste), distinte per qualifica, riservando eventualmente una quota a specifiche azioni quali il sostegno ad azioni specifiche del Piano Strategico di ateneo, al reclutamento di docenti di elevata qualificazione attraverso chiamate dirette e per investimenti straordinari su settori di particolare rilevanza.

Come negli anni precedenti, il riparto fra i vari Dipartimenti viene effettuato, secondo misure percentuali stabilite, tenendo conto dei risultati della qualità della ricerca (60%) e del reclutamento nella VQR di ciascun Dipartimento (30%), il numero dei docenti e il rapporto docenti/studenti (10%).

La programmazione potrà essere rimodulata nel tempo alla luce delle risorse assunzionali effettivamente assegnate dal MUR, dall'andamento delle procedure di reclutamento, degli ulteriori fabbisogni individuati, tenuto conto dell'equilibrio economico finanziario del bilancio di Ateneo. Nel caso in cui il vincitore di un concorso risulti essere persona già in servizio di ruolo presso l'Università l'utilizzo effettivo dei Punti Organico sarà limitato alla eccedenza fra il costo già sostenuto nel precedente ruolo e quelli derivanti dal nuovo inquadramento. Da qui l'opportunità di individuare, nella programmazione, più fasi di attuazione.

Personale docente e ricercatore

Tenuto conto della assegnazione di punti organico ordinari per l'anno in corso, per il reclutamento del personale docente e ricercatore nel triennio vanno prese in considerazione anzitutto le seguenti disponibilità:

RISORSE	ATTRIBUITI	IPOTESI DI ATTRIBUZIONE
punti organico ordinari 2025 (quota assegnata)	7,57	-

punti organico ordinari 2026 (quota base stimata)	-	9,97
punti organico ordinari 2027 (quota base stimata)	-	9,4
punti organico ordinari 2028 (quota base stimata)	-	9,65

Nella programmazione deve essere tenuto in considerazione che, nel corso del 2026, termineranno i loro rispettivi contratti cinque unità di Ricercatore lett. b), ai quali deve essere assicurato l'accantonamento di Punti Organico necessari alla transizione (complessivamente 1 P.O.). I 38 passaggi da RTDB/RTT a PA previsti negli anni 2027 e 2028 sono, invece, già stati coperti mediante gli accantonamenti operati al momento delle rispettive assunzioni.

Nel rispetto dei vincoli normativi sulla composizione dell'organico, si ritiene che, per quanto riguarda la programmazione del personale docente, si dia la priorità, per quanto consentito dalle risorse a disposizione, alla attuazione di un ricambio generazionale, mediante assunzione di RTT, e, nel contempo, ad una equivalente assunzione di Professori ordinari, secondo quanto esposto nella Tabella che segue:

	Professori ordinari					Professori associati					Ricercatori		
	bando PO art.18 per est.	bando PO art.18 per est. cofin MIUR al 50%	bando PO art.18 (int./est.)	bando PO art.24 da PA	bando PO art.24 da ricercatore	bando PA art.18 per est.	chiamata diretta PA esterno cofin MIUR al 50%	bando PA art.18 (int./est.)	bando PA art.24	bando PA art.24 per RU t.i. piano straord.	vincolato per PA art. 24 per ricercatori rd b	RTT	chiamata diretta RTT cofin MIUR 50%
	1,00	0,50	1,00	0,30	0,50	0,70	0,35	0,70	0,20	0,12	0,20	0,70	0,35
Fase 1			7			3						7	
Fase 2													

Qualora entrasse in vigore la disposizione contenuta nella bozza di Legge di Bilancio 2026, menzionata in premessa, con la riserva di posti per i Ricercatori lett. a) assunti con fondi PNRR, dovrà essere rivista la programmazione delle figure di RTT, tenendo conto del cofinanziamento ministeriale e dell'impiego ridotto di Punti Organico.

Fatta eccezione per le assunzioni derivanti da chiamate dirette e salvo situazioni particolari, da valutare caso per caso, tutte le assunzioni dei professori ordinari e associati sono posticipate ad ottobre 2027, per ridurre l'impatto dei costi sul bilancio, a prescindere dalla data di conclusione dei rispettivi concorsi.

Si potrà dare corso ad alcune chiamate dirette di ricercatore RTT per i vincitori di domande presentate negli anni 2025 e 2026 per programmi di elevata qualificazione scientifica quali il Fondo Italiano per la Scienza (FIS Starting Grant e Consolidator Grant) e l'European Research Council (ERC Starting Grant e Consolidator Grant). Per tali assunzioni si provvederà con i Punti Organico già accantonati secondo quanto disposto dalle delibere del Consiglio di Amministrazione del 23.2.2024, 20.12.2024 e 19.12.2025.

Personale dirigente e tecnico amministrativo

Le assegnazioni di risorse per il personale dirigente e tecnico amministrativo nel triennio saranno destinate a realizzare le seguenti finalità:

- provvedere alla sostituzione di personale collocato in quiescenza o cessato, con particolare attenzione alle funzioni, anche tecniche, ritenute di maggior urgenza; in tale contesto si cercherà di facilitare un inserimento in organico di risorse munite di esperienza maturata nell'ambito dell'Università;

- b) favorire lo sviluppo del personale, sia tecnico che amministrativo, rendendo accessibile una progressione di carriera, anche utilizzando le graduatorie di Ateneo in corso di validità, nel rispetto della normativa sui pubblici concorsi e sugli idonei nelle graduatorie;
- c) supportare i processi amministrativi e contabili mediante il reclutamento di figure dell'area del Collaboratori ritenute di primaria necessità;
- a) supportare i processi relativi ai servizi, anche tecnici, mediante il reclutamento di figure specializzate, con particolare attenzione all'area della Cybersicurezza e della transizione digitale.
- b) incrementare percorsi di crescita professionale e di sviluppo carriera, usufruendo della possibilità di svolgere concorsi riservati al personale interno dell'Ateneo;

Tenuto conto di quanto sopra, per quanto concerne **i Punti Organico ordinari**, per il reclutamento del personale dirigente e tecnico amministrativo nel triennio si programmano le seguenti risorse assunzionali, che saranno utilizzate in coerenza con le condizioni generali di sostenibilità economico finanziaria del bilancio di Ateneo:

RISORSE	ATTRIBUITI	IPOTESI DI ATTRIBUZIONE
punti organico ordinari 2025 (quota assegnata)	6,25	-
punti organico ordinari 2026 (quota base stimata)	-	2,15
punti organico ordinari 2027 (quota base stimata)	-	1,675
punti organico ordinari 2028 (quota base stimata)	-	1,05

Di seguito vengono riportate le priorità individuate per ciascun anno, nell'ambito del maggior utilizzo possibile delle risorse assunzionali assegnate, fermo restando che, al momento della imputazione effettiva delle risorse sulla piattaforma ministeriale si potranno utilizzare eventuali residui di anni precedenti, da considerarsi come già autorizzati:

2026	Posti Area Funzionario tecnico	3
	Posti Area Collaboratore tecnico	2
	Posti Area Collaboratore amministrativo	14
	Posti Area Collaboratore biblioteche	1
	Posti CEL	1
	Posti EP (concorso riservato)	2
	Posti Area Funzionario amministrativo (concorso riservato)	2
	PEV straordinarie 2025 (accantonamento prudenziale)	18
2027	Posti Area Collaboratore amministrativo	6
	Posti Area Funzionario tecnico	2
2028	Posti Area Collaboratore amministrativo	4
	Posti Area Funzionario tecnico	2

3.5.6. I costi del personale e della programmazione

Nel presente paragrafo sono evidenziati i costi (fonte Area Amministrazione e Bilancio) del fabbisogno di personale inseriti nel budget 2026-2028, che comprendono le nuove assunzioni previste in attuazione al presente Piano.

I costi di personale per nuove assunzioni su futuri punti organico ordinari sono state ipotizzate a partire dal mese di ottobre (dell'anno di utilizzo del punto organico) e parametrati al costo medio nazionale del punto organico 2025 - pari a euro 123.517,59 (DM 719/2025).

Si riporta nelle tabelle che seguono la composizione dei costi di personale per il periodo 2026-2028, riferito alle seguenti categorie di personale:

- Personale docente e ricercatore di ruolo (comprensivo del budget destinato alle nuove assunzioni)
- Personale ricercatore a tempo determinato
- Collaboratori ed esperti linguistici di ruolo (comprensivo del relativo TFR)
- Collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato (comprensivo del relativo TFR)
- Direttore Generale
- Personale dirigente e tecnico amministrativo di ruolo (comprensivo del budget destinato alle nuove assunzioni)
- Personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

	PRECONSUNTIVO 2025	BUDGET 2026	BUDGET 2027	BUDGET 2028
Personale docente di ruolo	60.837.000	63.974.000	66.132.000	67.321.000
Personale ricercatore a tempo determinato	6.078.000	5.299.000	3.823.000	1.228.000
TOTALE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	66.915.000	69.273.000	69.955.000	68.549.000

Collaboratori ed esperti linguistici di ruolo	938.000	848.000	767.000	656.000
Collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato	305.000	395.000	476.000	587.000
TOTALE COLLABORATORI ED ESPERTI LINGUISTICI	1.243.000	1.243.000	1.243.000	1.243.000

Direttore Generale	228.000	263.000	263.000	263.000
Personale dirigente e tecnico amministrativo di ruolo	18.967.000	19.489.000	19.922.000	20.068.000
Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	3.064.000	3.207.000	2.739.000	2.603.000
TOTALE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	22.259.000	22.959.000	22.924.000	22.934.000

TOTALE COSTI DI PERSONALE	90.417.000	93.475.000	94.122.000	92.726.000
----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 9 co. 28 L. 122/2010 e art. 1 co. 188 L. 266/05, si evidenziano nella tabella che segue:

- i costi per contratti flessibili (personale Tecnico amministrativo a tempo determinato, collaboratori linguistici a tempo determinato, operai agricoli a tempo determinato, collaborazioni autonome) previsti dall'Ateneo nel triennio di riferimento
- le fonti di finanziamento esterno dedicate

determinando per differenza il costo a carico Ateneo, che rispetta il limite previsto (pari a 1.232.329 euro).

LIMITE ex art. 9 co. 28 L. 122/2010 e art. 1, co. 188 L. 266/05	1.232.329			
COSTI PER CONTRATTI FLESSIBILI	PREC 2025	BUDGET 2026	BUDGET 2027	BUDGET 2028
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	2.875.000	3.018.000	2.550.000	2.414.000
Collaboratori linguistici a tempo determinato	285.000	372.000	448.000	559.000
Operai agricoli a tempo determinato	156.000	150.000	150.000	150.000
Lavoro autonomo	85.000	105.000	100.000	100.000
TOTALE (A)	3.401.000	3.645.000	3.248.000	3.223.000
FINANZIAMENTI ESTERNI A COPERTURA	PREC 2025	BUDGET 2026	BUDGET 2027	BUDGET 2028
Finanziamento Regione FVG di cui alla LR 2/2011	1.617.500	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Altri finanziamenti per personale tecnico-amministrativo	1.006.000	1.285.000	1.025.000	1.007.000
TOTALE (B)	2.623.500	2.885.000	2.625.000	2.607.000
COSTO CONTRATTI A CARICO ATENEO (A-B)	777.500	760.000	623.000	616.000
MARGINE SU LIMITE	454.829	472.329	609.329	616.329

Tutti i costi evidenziati nel presente paragrafo risultano coperti dalle risorse previste nel bilancio unico di previsione 2026-2028 sottoposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione del 19.12.2025. Si riporta di seguito l'andamento stimato (fonte dati: rielaborazioni Area Amministrazione e Bilancio) degli indicatori delle spese di personale e dell'ISEF per il triennio.

	2024	2025	2026	2027	2028
INDICATORE SPESE DI PERSONALE	72,45%	74,29%	77,76%	78,67%	78,87%
ISEF	1,13	1,10	1,05	1,04	1,04

3.6. Formazione e qualificazione del personale

3.6.1. La situazione attuale e le strategie formative dell'Ateneo di Udine

L'attuale contesto istituzionale dell'Università di Udine getta le basi per un impegno strutturato nella valorizzazione delle competenze del personale tecnico-amministrativo, dei responsabili e dei collaboratori ed esperti linguistici, in linea con le evoluzioni normative e con le politiche nazionali sulla formazione nella pubblica amministrazione. L'orientamento al cambiamento e al miglioramento organizzativo si integra con le altre politiche dell'Ateneo, in particolare con il Piano strategico e con il Piano del benessere organizzativo (entrambi attualmente in elaborazione). Il Piano della formazione potrà comunque essere rimodulato nel tempo in base a nuove specifiche esigenze.

Nel 2025 l'Ateneo di Udine ha promosso un'offerta di attività formativa ampia e diversificata, in continuità con quanto realizzato negli anni precedenti. La formazione continua resta un pilastro fondamentale per garantire l'aggiornamento delle competenze del personale e per favorire l'acquisizione da parte dei dipendenti, coinvolti secondo diversi livelli gerarchici, di una *forma mentis* flessibile, capace di rispondere in modo efficace alle trasformazioni tecnologiche e organizzative. In particolare, si segnala il sempre crescente impegno dell'Ateneo nell'ambito dei seguenti versanti:

- **semplificazione e digitalizzazione dei processi**, soprattutto per quanto concerne la formazione e i seminari introduttivi sull'intelligenza artificiale (di seguito "IA"), con l'obiettivo di favorire una graduale applicazione della stessa per ottimizzare i

processi lavorativi e fornire strumenti di supporto, collaborazione e condivisione digitale;

- **cybersicurezza**, che rappresenta un tema sempre più rilevante alla luce del crescente impiego di soluzioni informatiche e della maggior frequenza di attacchi informatici. È pertanto essenziale affiancare all'integrazione dell'IA una *governance* efficace, trasparente e orientata ai risultati;
- **valorizzazione delle risorse umane**, attraverso la formazione sul tema delle *soft skills*, anche in ambito manageriale, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di lavorare in gruppo e di costruire relazioni professionali ed umane sane ed efficaci.

Le iniziative promosse dall'Università di Udine si articolano in formazione di base e specialistica, con percorsi obbligatori e facoltativi. L'Ateneo si è allineato alle direttive del Ministro per la Pubblica amministrazione, promuovendo percorsi strutturati e garantendo l'accesso alla formazione obbligatoria tramite la piattaforma "Syllabus". Quest'ultima mette a disposizione un ampio catalogo di corsi e consente un accesso sistematico e capillare all'offerta formativa, basato su obiettivi chiari e misurabili.

È importante evidenziare che le tecnologie digitali rappresentano un'opportunità per il miglioramento dei risultati e delle performance di Ateneo e che questo obiettivo è in linea con le indicazioni ministeriali di progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, a vantaggio di una valutazione frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione (vedasi Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023).

Oltre agli spunti di carattere innovativo, la formazione nel 2025 si è concentrata anche su tematiche giuridiche. È stato organizzato un corso in presenza sulle novità del Codice di comportamento, rivolto al personale di più recente assunzione. Inoltre, è stato attivato un corso in modalità e-learning sulla prevenzione della corruzione. L'Ateneo ha inoltre proseguito la collaborazione con altri atenei regionali, organizzando corsi *in house* su tematiche previdenziali e fiscali. Gli argomenti proposti hanno riguardato inoltre gli affidamenti di incarichi esterni e le collaborazioni autonome nella Pubblica Amministrazione e nelle università, affrontati anche dal punto di vista procedurale.

Lo sviluppo delle competenze rappresenta un tema cruciale anche a livello nazionale, tant'è che si segnalano iniziative per definire ruoli, profili professionali e percorsi evolutivi, anche nell'ambito delle università e degli Enti di Ricerca. L'Ateneo ha aderito ad un progetto specifico del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla valorizzazione delle competenze del personale, che offre spunti applicabili all'organizzazione interna. Il progetto prevede una periodica rilevazione degli indicatori di monitoraggio. Il miglioramento delle competenze attraverso la formazione costituisce il core di questo processo di innovazione e valorizzazione del capitale umano, offrendo alle Amministrazioni coinvolte un'importante occasione di confronto, crescita e sviluppo professionale.

Sul piano istituzionale, l'analisi delle attività assegnate alle strutture rappresenta un ulteriore elemento di supporto al raggiungimento degli obiettivi formativi. Negli anni precedenti, partendo dalla preesistente mappatura delle attività, è stata realizzata un'analisi dettagliata per il periodo di pianificazione interessato, volta a identificare eventuali squilibri tra le unità organizzative. L'analisi si è basata su una descrizione accurata delle risorse umane coinvolte, considerando l'impegno orario (full-time o part-time) e l'unità temporale di riferimento, come ad esempio il mese. Si fa riferimento a modelli gestionali orientati all'ottimizzazione secondo una logica di *capacity building*, coerente con lo scenario normativo e con le sfide attuali.

L'Ateneo ha dunque proseguito il percorso intrapreso negli anni precedenti, investendo in una formazione ad ampio respiro che unisce aggiornamento costante e capacità di anticipare e affrontare le sfide del futuro.

3.6.1.2. Le strategie della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze in merito ad obiettivi e risultati attesi

La pianificazione delle attività formative 2026-2028 conferma l'approccio basato sull'analisi dei fabbisogni espressi in chiave di competenze. Le iniziative formative raccolgono le esigenze manifestate dal personale a seguito di consultazione con i responsabili di struttura. Il loro coinvolgimento, finalizzato ad individuare le aree strategiche su cui puntare a livello di formazione, funge da leva per lo sviluppo professionale e organizzativo. Tale modello risponde alla finalità di soddisfare gli obblighi formativi e promuove, al tempo stesso, una crescita armonica e interfunzionale. In tal modo, viene rafforzato il legame tra sviluppo delle competenze e politiche di gestione delle risorse umane.

Le priorità formative per il triennio 2026-2028 includono al momento, in attesa di prendere visione del nuovo Piano strategico di Ateneo, le seguenti tematiche:

- formazione diffusa di tipo digitale in ottemperanza alla Direttiva NIS2, in allineamento con gli obiettivi del Piano della transizione digitale, e utilizzo responsabile dell'IA generativa nei processi amministrativi;
- consolidamento/follow-up delle soft skill e delle competenze trasversali, tema affrontato nell'ultimo biennio attraverso un approccio esperienziale e innovativo. Si terrà un'attività formativa sul tema della gestione del cambiamento, che potrà essere svolta anche coinvolgendo piccoli gruppi di personale;
- laboratori di comunicazione per il personale che svolge attività di help-desk o di servizio al pubblico;
- competenze tecnico-gestionali nell'area economica, degli acquisti, della programmazione e controllo, metodologie avanzate di *project* e *process management*;
- formazione per l'acquisizione di competenze per la gestione delle attività connesse al supporto alla ricerca e alla valorizzazione dei risultati della stessa;
- formazione rivolta ai neoassunti, con contenuti di carattere giuridico e di introduzione al contesto universitario, con l'illustrazione dei processi core o tipici dell'Ateneo;
- potenziamento delle competenze linguistiche, secondo un approccio pratico tale da favorire un'immediata applicabilità nel contesto lavorativo, soprattutto per il personale che si interfaccia quotidianamente con interlocutori stranieri. Tale azione coadiuverà anche il processo di internazionalizzazione nell'ambito della ricerca.

L'amministrazione ricerca il miglioramento delle competenze attraverso obiettivi annuali chiari, misurabili e monitorabili tramite un set di indicatori. Proseguirà inoltre la formazione sulla piattaforma Syllabus, favorendo la partecipazione del più ampio numero possibile di dipendenti che avranno così la possibilità di formarsi nel campo delle competenze digitali, della cybersicurezza e dell'applicazione dell'IA nei processi lavorativi. La formazione asincrona in e-learning, disponibile in piattaforma, amplia l'accessibilità dei percorsi e facilita il raggiungimento degli obiettivi formativi, contribuendo a colmare eventuali gap. In tal modo, la formazione si integra pienamente con il progetto strategico di sviluppo delle competenze del personale, arricchendolo e aprendo a nuove sfide.

Nel contempo, per il biennio 2026-2027 è prevista un'attività formativa in modalità FAD asincrona, che rappresenta un'opportunità di approfondimento su svariate tematiche di interesse, individuate in base alle specificità degli uffici e alle competenze in essi presenti.

Questa modalità permette ai dipendenti di formarsi in modo flessibile e compatibile con le esigenze lavorative, integrandosi con le altre azioni formative previste.

L'Ateneo continuerà inoltre a collaborare con altre realtà quali e Co.In.Fo., SNA, Syllabus e gli Atenei regionali (UNITS e SISSA), per garantire una progettazione formativa integrata, di qualità e costantemente aggiornata. L'intenzione è proseguire il percorso intrapreso negli anni precedenti, anche attraverso la costituzione di gruppi di lavoro dedicati.

In questo scenario, l'Università di Udine individua come prioritari i seguenti macro-ambiti formativi:

1. transizione digitale, cyber sicurezza e integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi;
2. competenze trasversali e comunicazione efficace per responsabili e collaboratori;
3. percorsi formativi per il personale di recente inserimento;
4. potenziamento delle competenze manageriali e di project management integrato, per una più efficace valorizzazione delle competenze gestionali in un sistema complesso;
5. formazione ed aggiornamento su temi di interesse quotidiano;
6. potenziamento delle conoscenze linguistiche del personale;
7. ricerca, terza missione e public engagement;
8. trasparenza ed anticorruzione.

La formazione nei macro-ambiti di cui sopra rientra nelle quaranta ore che ciascuna Amministrazione deve garantire annualmente a ciascun dipendente, in attuazione della direttiva sulla formazione emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione a gennaio 2025. Si intendono formare figure professionali capaci di rispondere con competenza e flessibilità alle sfide attuali, garantendo al tempo stesso la piena coerenza con le indicazioni ministeriali e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi formativi delle amministrazioni pubbliche.

1. TRANSIZIONE DIGITALE, CYBER SICUREZZA E INTEGRAZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI LAVORATIVI

Corso intermedio sui servizi in cloud e sul lavoro collaborativo con focus specifici e innovativi

Nel 2026 la formazione sui servizi *in cloud* e sul lavoro collaborativo proseguirà con l'obiettivo di consolidare e aggiornare le competenze acquisite. I partecipanti avranno l'opportunità di approfondire l'utilizzo avanzato degli strumenti della piattaforma Microsoft 365, integrando nuove metodologie per la gestione dei progetti e la collaborazione in team. Particolare attenzione sarà dedicata alle applicazioni pratiche dell'IA, con esempi concreti sull'automatizzazione di attività ripetitive e sulla possibilità di organizzare il lavoro in modo più efficiente, migliorandone la produttività individuale e collettiva. Nondimeno, il percorso formativo favorirà l'adozione di strategie innovative per il lavoro agile, potenziando la capacità di coordinamento e la delega decisionale. Inoltre, i corsi forniranno strumenti per un utilizzo consapevole delle tecnologie digitali, promuovendo approcci collaborativi più efficaci e creativi. La proposta mira a garantire continuità e progressione nel percorso di sviluppo delle competenze, integrando i nuovi strumenti digitali con l'esperienza maturata nei corsi precedenti. L'attività formativa potrà riprendere alcuni concetti affrontati nell'ambito della sperimentazione avviata l'anno precedente in merito agli applicativi "Copilot" e "ChatGPT".

A corredo di quanto sopra, la formazione potrà riguardare l'ambiente Microsoft 365, in continuità rispetto a quanto svolto negli anni precedenti. A titolo esemplificativo, proseguiranno le attività formative su Excel e su strumenti a supporto della didattica e della ricerca.

Formazione diffusa su tematiche di adeguamenti previste dalla Direttiva NIS2

Nel 2026 proseguiranno le attività di formazione diffusa del personale su tematiche connesse agli adeguamenti previsti dalla Direttiva NIS2, in continuità con i percorsi formativi già avviati negli anni precedenti.

La formazione, di livello base e intermedio, sarà rivolta a gruppi di personale sulla base delle specifiche esigenze operative e organizzative degli uffici e sarà finalizzata a rafforzare la consapevolezza in materia di sicurezza informatica, gestione del rischio e corretto utilizzo degli strumenti digitali.

Le attività formative saranno coerenti con gli obiettivi del Piano della Transizione Digitale e articolate su un livello generale, destinato agli utenti di applicazioni e soluzioni digitali di uso comune, e su un livello più specifico, rivolto al personale con ruoli informatici e tecnici coinvolti nei processi di evoluzione tecnologica.

Saranno previsti approfondimenti mirati, rimodulati in base alle attività dei singoli uffici, anche mediante l'utilizzo di funzionalità ed estensioni di intelligenza artificiale messe a disposizione dai fornitori dei software in uso, al fine di migliorare l'efficienza operativa nel rispetto dei requisiti di sicurezza.

Attività formativa di aggiornamento sulla nuova versione del sistema di protocollazione "Titulus"

Ampia rilevanza sarà data al corso di formazione sulla nuova versione del sistema di protocollazione "Titulus", con l'obiettivo di garantire un utilizzo efficace e aggiornato dello strumento, favorendo la correttezza procedurale, l'efficienza operativa e la condivisione uniforme delle best practice tra tutto il personale. Parallelamente, saranno formati i nuovi utilizzatori, garantendo la formazione sull'applicativo anche ai nuovi ingressi di personale.

Prosecuzione della formazione sulla piattaforma Syllabus

Il progetto Syllabus, avviato nel 2023, ha previsto, in estrema sintesi, degli obiettivi generali di formazione, in particolare, il coinvolgimento di almeno il 30% del personale entro il 31.12.2023; di almeno il 25% del personale entro il 31.12.2024 e di almeno il 20% entro il 31.12.2025. In virtù degli obiettivi generali relativamente all'iscrizione degli utenti in piattaforma, nel triennio 2023-2025 sono stati formati oltre 450 colleghi.

La formazione sulla piattaforma Syllabus proseguirà anche nell'orizzonte temporale 2026-2028 e sarà ulteriormente potenziata. Si segnala che, a corredo della formazione informatica (che include, tra l'altro, anche le tematiche della cybersicurezza e dell'IA a livello generale), nel catalogo della piattaforma Syllabus sono disponibili corsi su altri argomenti di interesse, quali, ad esempio, la performance e leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico, il lavoro agile ed i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi, la cultura del rispetto. L'Ateneo aggiornerà e amplierà nel tempo l'elenco dei corsi riconosciuti come formazione certificata e pertinente, in base all'evoluzione dell'offerta formativa disponibile.

2. COMPETENZE TRASVERSALI E COMUNICAZIONE EFFICACE PER RESPONSABILI E COLLABORATORI

Percorso di formazione per i Responsabili di 2° livello dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti sui temi delle soft skill – Follow up

Nell'ottica del potenziamento delle soft skill, il personale con incarichi di responsabilità di secondo livello proseguirà la propria formazione in continuità con le attività dell'ultimo biennio, attraverso un percorso di follow-up mirato. In questa nuova fase verranno nuovamente affrontate, anche con metodologie esperienziali, le tematiche centrali già introdotte — time management e pianificazione, approccio strategico alla gestione del

tempo, gestione del team, coordinamento delle persone e dei progetti — con la possibilità di approfondirle ulteriormente o di esplorarne di nuove. Potranno inoltre essere riprese e sviluppate aree innovative come l'age management (gestione della diversità generazionale nei luoghi di lavoro) e la leadership femminile nel settore pubblico, orientate a valorizzare concretamente competenze e talenti delle donne nella PA.

Il percorso formativo, che ha già registrato un forte successo coinvolgendo il personale in gruppi organizzati secondo raggruppamenti di strutture omogenee, proseguirà attraverso incontri dedicati e momenti di confronto guidato, favorendo la condivisione di esperienze e il rafforzamento delle relazioni professionali.

Investire nella formazione trasversale genera un miglioramento circolare che potenzia competenze, processi e qualità delle relazioni. L'obiettivo principale rimane quello di riconoscere e promuovere il valore della collaborazione e della ricerca costante delle buone prassi, sostenendo uno sviluppo organizzativo fondato sulla crescita, sull'efficacia e sulla qualità complessiva dell'Ateneo.

Questa possibilità coinvolgerà anche i nuovi responsabili delle strutture organizzative, dal momento che l'Ateneo sta attraversando una fase di ricambio generazionale.

Corso di formazione sulla gestione del cambiamento e gestione delle urgenze/task per i collaboratori

Nell'ottica di potenziare le soft skill e rafforzare la collaborazione interna, nel periodo 2024-2025 l'Ateneo ha investito in un articolato percorso di formazione trasversale, che visto la partecipazione di un gran numero di afferenti, collaboratori e funzionari non responsabili, ai dipartimenti e all'Amministrazione Centrale. Nel biennio sono stati formati all'incirca sessanta colleghi dei dipartimenti impegnati nelle attività di didattica, ricerca e terza missione e centocinquanta colleghi afferenti agli uffici dell'amministrazione centrale, secondo una logica top-down che ha inizialmente coinvolti i vertici e, a seguire, l'intero personale amministrativo.

Proseguendo questo percorso di valorizzazione delle competenze, al fine di favorire un confronto più mirato su tematiche rilevanti, piccoli gruppi di personale avranno l'opportunità di seguire un corso dedicato alla gestione del cambiamento, seguendo un approccio esperienziale.

Il percorso permetterà di approfondire elementi quali il senso di fiducia, l'adozione di una mentalità flessibile in un contesto organizzativo in evoluzione e lo sviluppo di un approccio orientato alle capacità. La gestione del cambiamento sarà affrontata come un processo circolare che riguarda sia l'organizzazione sia le persone che ne fanno parte, invitando a rileggere con un'ottica diversa prassi consolidate, abitudini lavorative e modalità comportamentali.

Il ciclo formativo rappresenta un'opportunità di crescita personale e professionale nell'ambito delle competenze trasversali del personale non dirigenziale, con l'obiettivo di contribuire alla costruzione di un ambiente di lavoro sempre più collaborativo, aperto e orientato all'innovazione.

Laboratori di comunicazione efficace, anche per coloro che svolgono attività di helpdesk o di sportello

Riprendendo le attività formative di tipo trasversale già realizzate dal personale amministrativo afferente ai dipartimenti e all'amministrazione centrale, verranno attivate alcune nuove iniziative. In particolare, saranno avviati dei laboratori di comunicazione, con spunti di carattere pratico, particolarmente rivolti alle seguenti categorie di personale:

- personale operatore *helpdesk*, per potenziare le competenze relazionali, comunicative e di gestione delle richieste, oltre alle capacità di *problem solving* nella relazione con l'utenza;
- personale che svolge attività di servizio al pubblico (a titolo esemplificativo, che presta servizio presso le segreterie studenti), con l'obiettivo di rafforzare sia le competenze trasversali sia la qualità dell'interazione e dell'assistenza agli studenti,

migliorando processi, organizzazione del lavoro e capacità di gestione delle situazioni complesse. Ai fini dell'ottimale integrazione delle politiche relative al consolidamento delle competenze trasversali con gli obiettivi generali di Ateneo, i laboratori potranno essere riproposti ad un numero più esteso di colleghi, anche in base ad esigenze specifiche che si manifesteranno di volta in volta.

Queste attività formative si inseriscono nel quadro più ampio di valorizzazione e aggiornamento continuo delle competenze del personale, al fine di sostenere un servizio sempre più efficace, orientato all'utenza e coerente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

3. PERCORSI FORMATIVI PER IL PERSONALE DI RECENTE INSERIMENTO

Nell'ambito delle attività formative destinate al personale con anzianità fino a 5 anni, è confermata l'esigenza di un corso rivolto al personale amministrativo dei dipartimenti sulle tematiche di VQR, AVA, didattica e ricerca, pensato per formare i nuovi colleghi dell'Ateneo su una tematica chiave e nel consolidamento delle competenze necessarie al loro ruolo.

In generale, il personale con anzianità fino a cinque anni verrà invitato a partecipare a un ciclo di incontri formativi introduttivi dedicati ai valori, alla mission, agli obiettivi e all'organizzazione dell'Ateneo. I partecipanti riceveranno una panoramica approfondita del funzionamento generale dell'ambiente universitario, con cenni alla normativa di riferimento e al suo meccanismo operativo, elementi utili alla piena comprensione del contesto amministrativo e istituzionale. Gli interventi saranno curati da vari responsabili di struttura, che illustreranno le peculiarità, le caratteristiche e le dinamiche dell'organizzazione di riferimento.

In linea generale, i colleghi neo assunti potranno essere invitati a seguire altre tipologie di corsi su tematiche specifiche, in linea con i contenuti del Piano di formazione, per una piena consapevolezza ed ottimale conoscenza del contesto. Tali percorsi offriranno strumenti e contenuti di immediata applicazione nel lavoro quotidiano.

I percorsi rivolti al personale di recente assunzione svolgono un ruolo cruciale nel promuovere buone pratiche, nello stimolare lo scambio di idee - anche innovative - e nel favorire l'inserimento attivo e consapevole all'interno dell'organizzazione, sostenendo un'evoluzione professionale coerente con i bisogni e gli obiettivi dell'Ateneo.

Si ricorda che, inoltre, un ruolo importante nella formazione dei neo assunti è svolta dalle esperienze di mobilità temporanea. La quarta edizione del progetto "mobil-m-ente" terminerà nel mese di marzo 2026. In forte sinergia con altre iniziative di rotazione/distacchi temporanei del personale, tra cui la mobilità internazionale nell'ambito di "Erasmus staff mobility", per favorire una conoscenza piena delle strutture organizzative, potrà essere avviata un'iniziativa sperimentale per conoscere da vicino altre realtà pubbliche su processi organizzativi mirati e di routine.

4. POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E DI PROJECT MANAGEMENT INTEGRATO, PER UNA PIÙ EFFICACE VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE GESTIONALI IN UN SISTEMA COMPLESSO

Si intende avviare e rafforzare una serie di progetti formativi destinati ai responsabili di I e II livello, con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze manageriali, gestionali e di coordinamento delle persone e delle attività. Le linee di intervento prioritarie prevedono quanto segue:

- Formazione diffusa su tematiche di Project design/project management

Sarà proposta un'attività formativa finalizzata a fornire strumenti operativi per la pianificazione, l'organizzazione e il monitoraggio dei progetti, con un approccio integrato e orientato al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

- **Follow-up del percorso manageriale di tipo trasversale**

Proseguirà il lavoro avviato negli anni precedenti attraverso incontri mirati e metodologie di tipo esperienziale per il personale di I° livello, in continuità con quanto sperimentato anche dai responsabili di II livello. I contenuti si concentreranno su temi quali le leve gestionali per superare la resistenza al cambiamento, l'analisi dei processi come strumento per migliorare l'efficienza organizzativa e le principali prospettive del change management.

- **Percorso di Project Management per RUP e per coloro che gestiscono attività complesse**

In un'ottica di ampliamento dell'offerta formativa, verrà attivato un percorso dedicato al Project Management rivolto non solo ai RUP e ai responsabili di progetto, ma anche ad altre categorie di personale coinvolte nella gestione operativa di iniziative, procedure e attività complesse.

- **Formazione periodica per le RESD che svolgono il ruolo di RUP**

Si tratta di una formazione mirata ad aggiornare le competenze tecniche e procedurali nella gestione dei contratti pubblici e nella supervisione dei progetti, in linea con le normative vigenti e con le best practice di project management. L'attività, in ottemperanza alla normativa vigente, prevede 5 ore di formazione e aggiornamento all'anno.

- **Corso per i responsabili di I livello sulla gestione dei processi.**

Sarà avviato un intervento formativo specifico, condotto da esperti esterni, dedicato alla gestione e alla mappatura dei processi, con l'obiettivo di fornire una visione chiara delle logiche di analisi, modellazione e *redesign* dei processi amministrativi. Il percorso proseguirà con un approfondimento a cura dell'ufficio dell'Ateneo che si occupa di procedure di qualità, audit e progetti direzionali, che accompagnerà i partecipanti nell'applicazione pratica delle metodologie apprese.

- **Prosecuzione del percorso indirizzato ai responsabili tecnici**

L'iniziativa avrà l'obiettivo di potenziare la capacità di coordinamento e di gestione delle piattaforme laboratoriali dei dipartimenti. Una prima fase è stata avviata nel mese di ottobre 2024 con un incontro introduttivo.

In sintesi, continueranno i percorsi finalizzati allo sviluppo delle competenze professionali e delle soft skill. Con l'obiettivo di sostenere il personale impegnato in funzioni specialistiche e laboratoristiche, proseguiranno anche le attività a contenuto più tecnico, con un'attenzione particolare al consolidamento delle competenze strategiche necessarie a garantire efficienza, qualità e innovazione all'interno dell'organizzazione.

5. FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO SU TEMI DI INTERESSE QUOTIDIANO

In seguito all'adozione del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale "accrual", che ha previsto tra l'altro un'attività formativa dedicata, sono stati realizzati corsi su temi previdenziali, sugli incarichi esterni e sulle collaborazioni autonome nella Pubblica Amministrazione.

Nel 2026 il percorso proseguirà con attività di approfondimento su tematiche giuridico-normative, di taglio pratico, rivolte al personale operante nel settore degli acquisti, nel settore previdenziale e nell'ambito degli stipendi, anche tramite l'attivazione, ove opportuno, di tavoli di lavoro congiunti con i Dipartimenti.

In particolare, un ulteriore filone di intervento riguarda l'IVA e la gestione dei rapporti con l'estero, comprese le bolle doganali e le fatture per l'acquisto di beni o servizi ed i rimborsi spese.

Le attività avranno un'impostazione pratica e potranno essere estese, se necessario, anche ai Dipartimenti.

L'azione si integra inoltre con le attività previste in altri ambiti, tra cui quello della ricerca, come illustrato nelle sezioni successive.

Riprendendo il percorso intrapreso nel biennio precedente nell'ambito del progetto di comunicazione interna, che ha introdotto i temi della cybersicurezza e della protezione dei sistemi informativi, nel 2026 saranno inoltre organizzati alcuni seminari rivolti a tutto il personale tecnico-amministrativo, finalizzati a rafforzare la consapevolezza sui rischi informatici e sugli adeguamenti richiesti dalla Direttiva NIS2.

L'obiettivo dei seminari è quello di diffondere una cultura condivisa della sicurezza informatica, approfondendo i principali obblighi introdotti dalla NIS2, i ruoli e le responsabilità del personale, le buone pratiche operative e i comportamenti corretti nell'utilizzo quotidiano degli strumenti digitali, anche in relazione alla gestione dei dati e alla prevenzione degli incidenti informatici.

Nel corso delle iniziative formative saranno inoltre presentate esperienze e buone pratiche adottate da altri Atenei, con particolare riferimento a soluzioni organizzative e gestionali volte a migliorare la resilienza dei sistemi informativi e la capacità di prevenzione e risposta agli incidenti di sicurezza.

Tali attività contribuiranno a favorire l'adozione di modelli organizzativi più consapevoli e coerenti con il quadro normativo di riferimento, nonché ad accompagnare il processo di adeguamento dell'Ateneo agli obiettivi di sicurezza informatica previsti dalla Direttiva NIS2.

Sempre per quanto concerne la formazione e aggiornamento su temi di interesse quotidiano, potranno essere avviate alcune attività formative in modalità FAD asincrona, tali da aggiornare le conoscenze del personale che opera in settori specifici e a fornire spunti di immediata applicabilità nel lavoro quotidiano.

6. POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE LINGUISTICHE DEL PERSONALE

Il consolidamento delle conoscenze di lingua inglese del personale TA

Nell'ultimo triennio sono stati organizzati corsi di inglese della durata media di 32 ore per il raggiungimento dei livelli Base, B1, B1+, Pre-B2 e B2, che sono stati frequentati da circa 200 dipendenti delle aree amministrativa e tecnica. Questi percorsi, pensati per migliorare le competenze linguistiche, hanno permesso ai partecipanti di acquisire maggiore sicurezza nella comunicazione scritta e orale, facilitando l'interazione con colleghi e partner internazionali. I corsi proseguiranno nel 2026 e verranno incontro in particolar modo a coloro che utilizzano quotidianamente l'inglese sul lavoro, al fine di consolidare le conoscenze acquisite e sviluppare ulteriormente la fluidità nella lingua.

In collaborazione con il CLA, i percorsi linguistici prepareranno anche agli esami per l'ottenimento di certificazioni internazionali, fino al livello C1. Durante le lezioni, si cercherà di fornire al personale strumenti concreti per la redazione di progetti di ricerca, la partecipazione a iniziative internazionali e l'accoglienza di studenti stranieri. L'obiettivo è garantire a tutto il personale una conoscenza di base dell'inglese e valorizzare le competenze linguistiche come leva per la crescita professionale e la competitività dell'organizzazione.

7. RICERCA, TERZA MISSIONE E PUBLIC ENGAGEMENT

Nel 2026 verranno organizzate nuove attività formative e seminariali finalizzate a rafforzare le competenze del personale impegnato nei processi di supporto alla ricerca.

In questo contesto sarà istituito uno specifico gruppo di lavoro condiviso tra l'Area Ricerca e i Dipartimenti, con l'obiettivo di contribuire al miglioramento organizzativo dei processi legati alle attività di ricerca.

La partecipazione in presenza sarà fortemente incoraggiata, così da favorire un'interazione diretta e uno scambio continuo di esperienze. Le attività saranno progettate per valorizzare la condivisione delle pratiche operative e l'affiancamento tra colleghi, attivando un "trasferimento interno collettivo di know-how" su tematiche amministrativo-gestionali, tra cui l'utilizzo degli ambienti U-GOV, approfondimento di aspetti contabili, la gestione del time sheet, la rendicontazione e gli audit. L'approfondimento di queste tematiche risulta strategico soprattutto per quanto riguarda la formazione dei nuovi inserimenti.

A questo percorso si aggiungerà la collaborazione con SIS FVG, che offrirà ulteriori opportunità di confronto e aggiornamento attraverso incontri formativi mirati, pensati per approfondire aspetti specifici della gestione amministrativa della ricerca.

L'iniziativa riprende e aggiorna lo spirito delle attività già realizzate nel biennio 2020-2021, proponendo un modello collaborativo capace di rafforzare la qualità dei processi interni e di sostenere efficacemente le esigenze operative dei dipartimenti e delle strutture di ricerca.

8. TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE

Attività di sensibilizzazione dei dipendenti alle tematiche della prevenzione della corruzione e trasparenza

La formazione in ambito normativo proseguirà su temi concreti e attuali, il cui aggiornamento è obbligatorio per legge, quali il codice di comportamento dei dipendenti pubblici e la prevenzione della corruzione e trasparenza.

In particolare, saranno trattate le modifiche normative apportate al codice etico e di comportamento dei dipendenti pubblici con l'entrata in vigore del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, con specifico riferimento all'utilizzo delle tecnologie informatiche, all'uso dei mezzi di informazione e dei social media, ai rapporti con il pubblico e ai doveri del dirigente.

L'attività formativa sarà erogata, in linea generale, avvalendosi delle competenze di colleghi esperti sulle tematiche trattate.

Inoltre, potrà essere proposto a tutto il personale tecnico-amministrativo un corso volto a garantire una piena conoscenza della disciplina anticorruzione nelle pubbliche amministrazioni, riprendendo quanto appreso gli anni precedenti ed illustrando il contesto normativo alla luce delle più recenti novità e fornendo indicazioni operative per una corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

È infine previsto un modulo obbligatorio in materia di GDPR, dedicato alla disciplina della protezione dei dati personali e ai principi generali della privacy.

Nella tabella sotto riportata, vengono descritte sinteticamente le azioni sopra riportate.

Macro ambito	Oggetto intervento	Cronologia esecuzione	Indicatori obiettivo
2.1 Transizione digitale, cyber sicurezza e integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi	2.1.1 Corso intermedio sui servizi in cloud e sul lavoro collaborativo con focus specifici e innovativi	2026	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 7/10
	2.1.2 Formazione diffusa su tematiche di adeguamenti previste dalla Direttiva NIS2	2026 - 2028	Partecipazione non inferiore al 95% del personale con ruoli che comportano il trattamento di grandi quantità di dati informatici, con esito positivo della verifica finale del test di apprendimento
	2.1.3 Attività formativa di aggiornamento sulla nuova versione del sistema di protocollazione "Titulus"	2026	Partecipazione del 70% del personale le cui esigenze lavorative richiedono l'uso dell'applicazione
	2.1.4 Prosecuzione della formazione sulla piattaforma "Syllabus" , con il raggiungimento dell'obiettivo formativo da parte di un'ulteriore quota del personale	2026	Raggiungimento dell'obiettivo formativo di una quota aggiuntiva: - non inferiore ad un ulteriore 10% del personale ancora non abilitato sulla piattaforma entro il 31.12.2026.
2.2 Competenze trasversali e comunicazione efficace per responsabili e collaboratori	2.2.1 Follow up del percorso di formazione per i responsabili di 2° livello dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti sui temi delle soft skill	2026-2027	Media del questionario di soddisfazione non inferiore a 8/10
	2.2.2 Corso di formazione, di taglio esperienziale, rivolto a piccoli gruppi di collaboratori, sulla gestione del cambiamento e gestione delle urgenze/task (non responsabili a tempo indeterminato con anzianità superiore a 5 anni)	2027	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 7/10
	2.2.3 Laboratori di comunicazione efficace, anche per coloro che svolgono attività di <i>helpdesk</i> e di servizio al pubblico	2026	Partecipazione dell'70% del personale che svolge attività di <i>helpdesk</i> e di servizio al pubblico
2.3 Percorsi formativi per il personale di recente inserimento	2.3.1 Incontri/seminari ad hoc su tematiche di VQR, AVA, didattica e ricerca per il personale	2026	Partecipazione di almeno il 95% degli invitati

Macro ambito	Oggetto intervento	Cronologia esecuzione	Indicatori obiettivo
	amministrativo di anzianità fino a 5 anni in servizio presso i Dipartimenti		
	2.3.2 Temi specifici da destinare ai neo assunti fino a 5 anni con l'obiettivo di far conoscere i valori, la mission, gli obiettivi e l'organizzazione dell'Ateneo (interventi a cura di vari responsabili di struttura)	2026 - 2027	Partecipazione di almeno il 95% degli invitati
2.4 Potenziamento delle competenze manageriali e di project management integrato, per una più efficace valorizzazione delle competenze gestionali in un sistema complesso	2.4.1 Formazione diffusa su tematiche di Project design/project management	2026	Destinatari: Responsabili di 1° e 2° livello; superamento dei test finali con un punteggio di almeno 7/10
	2.4.2 Follow up del corso ex-MIB Trieste per i responsabili di I livello	2027	Grado di soddisfazione dei responsabili di almeno 80%, misurato sulla base di apposito questionario di soddisfazione per ogni attività (scala 0 – 100%)
	2.4.3 Percorso dedicato al Project Management, per RUP e per coloro che gestiscono attività complesse	2026-2027	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 8/10
	2.4.4 Formazione periodica per le RESD che svolgono il ruolo di RUP, nell'ambito degli acquisti, che prevede 5 ore di aggiornamento e formazione all'anno	2026-2028	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 8/10
	2.4.5 Corso per i responsabili di I livello sui fondamenti della mappatura dei processi	2027	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 8/10
	2.4.6 Percorsi per i responsabili tecnici - per il potenziamento delle capacità di coordinamento e di gestione delle piattaforme laboratoriali dei dipartimenti	2026 - 2028	Grado di soddisfazione dei responsabili di almeno 75%, misurato sulla base di apposito questionario di soddisfazione per ogni attività (scala 0 – 100%)
2.5 Formazione ed aggiornamento su temi di interesse quotidiano	2.5.1 Prosecuzione del percorso di approfondimento su tematiche giuridico-normative: approfondimenti di tipo fiscale e sulla gestione di rapporti con l'estero, con il coinvolgimento dei Dipartimenti	2026-2027	Grado di soddisfazione dei partecipanti di almeno 75%, misurato sulla base di apposito questionario di soddisfazione per ogni attività (scala 0 – 100%)

Macro ambito	Oggetto intervento	Cronologia esecuzione	Indicatori obiettivo
	2.5.2 Seminari per tutto il personale TA sul tema della cybersicurezza e adeguamento alla direttiva NIS2	2026	Partecipazione di almeno il 15% del personale tecnico amministrativo
	2.5.3 Altre attività formative, anche tramite FAD asincrona, per l'accrescimento delle competenze ed aggiornamento su novità, amministrative, giuridiche e normative di interesse	2026-2027	Partecipazione all'attività formativa di almeno il 90% del personale tecnico amministrativo
2.6 Potenziamento conoscenze linguistiche del personale	2.6.1 Attivazione di corsi volti al consolidamento delle conoscenze di lingua inglese del personale tecnico amministrativo, in relazione alle diverse necessità degli Uffici	2026 - 2028	Partecipazione di almeno il 30% del personale tecnico amministrativo
2.7 Ricerca, terza missione e public engagement	2.7.1 Attuazione delle iniziative formative, di diverso livello, per la gestione delle attività connesse al supporto della ricerca e della valorizzazione dei risultati della ricerca	2026 – 2028	Partecipazione del 70% del personale che si occupa di supporto alla ricerca e terza missione
2.8 Trasparenza ed anticorruzione	2.8.1 Attività di sensibilizzazione dei dipendenti alle tematiche della prevenzione della corruzione e trasparenza, mediante l'erogazione di corsi di formazione di livello generale e specifico in materia di Codice etico e di comportamento. Corso di formazione in materia di privacy	2026 - 2028	Superamento dei test finali con un punteggio di almeno 7/10

In linea con il precedente PIAO, attraverso la presente pianificazione, questo Ateneo si propone di raggiungere gli obiettivi sopra indicati nell'arco dei prossimi 3 anni.

3.6.1.3. Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato

L'Ateneo favorisce la partecipazione dei propri dipendenti ad attività di accrescimento della propria istruzione e della loro qualificazione culturale, anche attraverso la concessione dei permessi straordinari retribuiti per il diritto allo studio previsti dal CCNL Università. I permessi di studio, concessi nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno accademico, permettono di frequentare lezioni in presenza o online, di tipo universitario e post universitario, per la qualificazione professionale, per il sostenimento di esami e per la preparazione dell'esame finale. I permessi possono essere fruiti esclusivamente in concomitanza dell'orario di lavoro del richiedente.

Come ulteriore azione, si conferma che Università di Udine aderisce al progetto "PA 110 E LODE", un progetto lanciato dal Ministero della Pubblica Amministrazione nell'ambito del più ampio piano denominato Ri-Formare la PA.

PA 110 e lode vuole valorizzare la formazione universitaria professionalizzante, per consentire ai dipendenti pubblici diplomati il conseguimento della laurea e laurea magistrale a condizioni agevolate. Sono inoltre previsti specifici programmi di studio per la formazione mirata nei settori di interesse delle PA. anche per il 2025-2026. L'ultimo protocollo è stato sottoscritto nel 2024 è ancora in vigore per l'anno 2025-2026.

Tale protocollo potrà essere ulteriormente rinnovato.

Infine, l'Ateneo partecipa all'iniziativa "Valore PA" sulla base di un apposito bando. Questo rende possibile la partecipazione di diversi colleghi a corsi gratuiti finanziati dall'INPS su diverse tematiche di interesse per la formazione dei dipendenti pubblici. I corsi sono caratterizzati da un modello di didattica orientato sia allo sviluppo di conoscenze, sia all'utilizzo di strumenti operativi, lavori di gruppo e prove pratiche.

3.6.1.4. Le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative

Le attività formative dell'Ateneo, di tipo interno od esterno (ovvero erogate da società esterne all'Ateneo o da altre istituzioni/enti di ricerca), poggiano su un **budget che viene approvato annualmente**.

Le risorse finanziarie assegnate per l'anno 2026 ammontano a euro 100.000, come da delibera del Consiglio di Amministrazione del 19.12.2025. L'approvazione del bilancio preventivo 2026 da parte del Consiglio di Amministrazione e la conseguente attivazione del budget consente ora di effettuare l'analisi dei fabbisogni formativi e quindi di predisporre il Piano formativo.

Eventuali altre risorse potranno essere rese disponibili dal Piano Strategico.

SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

In questa sezione vengono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio utilizzate dall'Ateneo. Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 e sue modifiche e integrazioni. Il documento di riferimento (Sistema di misurazione e valutazione della performance) è disponibile alla pagina web:

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/amministrazione-trasparente/performance/sistema-misurazione-e-valutazione-performance>

Il monitoraggio delle azioni previste nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" è condotto secondo le indicazioni di 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.

4.1. Student satisfaction

L'Università di Udine dal 2012 partecipa, assieme ad altri 37 atenei italiani, al Progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, finalizzato anche alla misurazione del benessere degli studenti con riferimento ai servizi di cui sono destinatari.

Dal 2015 i risultati dell'indagine sono il principale strumento di progettazione delle attività di miglioramento dei servizi destinati agli studenti.

Le sezioni presenti nella rilevazione, riportate nel seguito, riguardano le principali famiglie dei servizi erogati agli studenti e due sezioni di carattere generale relative alla comunicazione istituzionale e alla soddisfazione complessiva.

1. Comunicazione
2. Sistemi informativi
3. Servizi segreteria
4. Servizi bibliotecari
5. Attività di Tutoraggio (modificata rispetto agli scorsi anni)
6. Centro Linguistico di Ateneo
7. Soddisfazione complessiva

La rilevazione tiene conto dello status dello studente: per le matricole è prevista un'ulteriore sezione:

- Orientamento

mentre per gli studenti iscritti ad anni successivi sono previste le sezioni:

- Internazionalizzazione
- Tirocini
- Servizi di *Job Placement/Career Service*

Le informazioni in merito alle rilevazioni sono reperibili alle pagine web:

<https://www.uniud.it/it/servizi/servizi-studiare/customer-satisfaction>

4.2. Questionario sul benessere organizzativo

L'Ateneo ha avviato dal 2014 un'indagine sul clima organizzativo indirizzata al personale tecnico e amministrativo a cui viene offerta, annualmente, l'opportunità di compilare via *web* un questionario sul "benessere organizzativo", secondo il modello di rilevazione predisposto dall'Autorità nazionale

anticorruzione (Anac) e in linea con quanto previsto dal D.Lgs. n.81/2008 per la valutazione dei rischi psicosociali, per contribuire in prima persona al miglioramento del contesto lavorativo in cui opera.

L'indagine, fortemente voluta dalla Direzione Generale, coinvolge il Nucleo di valutazione, la delega del Rettore per le Pari opportunità e per il Comitato unico di garanzia (CUG), e la delega per l'Edilizia, prevenzione, protezione e sicurezza, nonché docenti esperti nelle tematiche oggetto di rilevazione.

I risultati sono utilizzati, con la garanzia della riservatezza rispetto ai singoli questionari compilati, nell'ambito delle attività istituzionali del Nucleo di Valutazione, del CUG e della delega per l'Edilizia, prevenzione, protezione e sicurezza e dalla Direzione Generale per la programmazione di eventuali interventi correttivi.

Il questionario è articolato in sezioni specifiche che raggruppano le domande pertinenti a diversi ambiti. Nella tabella seguente sono riportate le sezioni del questionario

Sezione questionario
Orario di lavoro
Autonomia nel lavoro
Sicurezza e salute sul lavoro
Equità
Luogo di lavoro
I miei colleghi
Discriminazioni
Senso di appartenenza
Lavoro agile

Ulteriori informazioni sono reperibili alla pagina web di Ateneo dedicata:

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/personale/amministrativo/vita-lavorativa/benessere-organizzativo>

4.3. Gestione sistema qualità e Carta dei servizi

L'Ateneo, nel 2016, nel suo complesso, ha conseguito la Certificazione di qualità del sistema di gestione ai sensi della norma ISO9001. Dal 2012 risulta certificato il processo di gestione della carriera studenti. Volontariamente, quindi, annualmente, si sottopone ad un audit da parte dell'ente certificatore. A tale attività si affianca il piano degli audit interni sui processi organizzativi che mettono in evidenza opportunità di miglioramento e condivisione di buone pratiche tra più unità organizzative, oltre che possibili necessità di sviluppo e ammodernamento dei processi stessi. Dal 2016, inoltre, viene attuato un Piano di audit disposto dal Consiglio di Amministrazione su procedimenti ritenuti di rilevante impatto sulla gestione economico patrimoniale dell'Ateneo.

Dal 2018, il Sistema bibliotecario di Ateneo, nell'ambito del Sistema di gestione qualità, si è dotato di una carta dei servizi e di una procedura informatizzata di raccolta del gradimento dei servizi erogati da parte dell'utenza che viene considerato nella definizione di piani di sviluppo dei servizi stessi. Dal 2024 anche il Centro Linguistico di Ateneo si è dotato di analoga Carta dei Servizi. E' in fase di rilascio e diverrà operativa dal gennaio 2026 la Carta dei Servizi relativa all'Area Servizi agli Studenti (Orientamento, tirocini, internazionalizzazione, diritto allo studio e inclusione).

4.4. Certificazione del bilancio

Sin dal primo anno di passaggio alla contabilità economico patrimoniale, risalente ormai al 2012, l'Ateneo di Udine ha scelto di sottoporre a certificazione volontaria i propri bilanci. Da oramai 10 anni, l'Università si avvale infatti della consulenza di una società multinazionale esterna che, annualmente, effettua l'attività di revisione dei documenti di bilancio approvati dal Consiglio di Amministrazione. Questa attività, realizzata da una parte terza e indipendente, costituisce una scelta che va oltre agli aspetti formali e tecnico contabili, all'insegna della trasparenza nel governo e nella gestione dell'Ateneo, a vantaggio di tutti gli *stakeholders* interni ed esterni.

I dati e le informazioni relativi ai bilanci dell'Ateneo sono consultabili alla pagina web:

<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud-organizzazione/amministrazione/diaf-area/area-pubblica/bilanci/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo#autotoc-item-autotoc-0>