

UNIMORE 2031

Il Modello Organizzativo dell'Ateneo

Documento quadro per lo sviluppo organizzativo
2025-2031

17 luglio 2026



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIMORE 2031

Il Modello Organizzativo dell'Ateneo

Documento quadro per lo sviluppo organizzativo 2025-2031

UniMORE, 17 luglio 2026

Indice

Prefazione della Rettrice	1
Prefazione del Direttore Generale	3
1. Il contesto e il percorso della trasformazione organizzativa	4
1.1 Il percorso di progettazione	4
1.2 Le principali evidenze emerse dall'analisi organizzativa	4
2 Principi della trasformazione organizzativa (LINEE GUIDA)	6
3. Il nuovo modello organizzativo di Ateneo	8
3.1 Gli Organi di Governo, la Direzione Generale, la governance	9
3.2 Le Macro Aree Dirigenziali	10
3.3 L'Articolazione Funzionale e Territoriale: Domini Accademici e Poli Geografici	13
I tre Domini Accademici	14
L'Articolazione nei Poli Geografici e i Presidi Tecnico-Amministrativi	15
3.4 L'organizzazione nelle strutture Dipartimentali	16
4. Attuazione, sviluppo organizzativo e valorizzazione delle persone	19
4.1. Sostenibilità Organizzativa e Nuove Responsabilità	19
4.2. Sviluppo Professionale, Mobilità e Reskilling	20
4.3. Monitoraggio continuo e misurabile	20
4.4. Piani di Reclutamento	21
4.5. Attuazione del modello organizzativo	21

Prefazione della Rettrice

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia sta vivendo una fase di profonda evoluzione. La crescita della ricerca, il rafforzamento della competitività nazionale e internazionale, l'espansione delle collaborazioni con il sistema produttivo e sanitario, l'aumento della popolazione accademica e la crescente complessità delle attività istituzionali richiedono oggi un'organizzazione capace di accompagnare questo sviluppo.

I primi mesi di mandato hanno rappresentato un'importante occasione di ascolto, condivisione e conoscenza dell'Ateneo. L'attuazione del Piano Strategico 2025-2031 e il confronto speculare con i modelli organizzativi dei principali Atenei europei confermano come la qualità dell'organizzazione amministrativa costituisca la leva strategica per il futuro di UNIMORE. In questo quadro, sono state avviate intense azioni programmatiche: nuove politiche di sostegno scientifico, il potenziamento del trasferimento tecnologico, il consolidamento delle infrastrutture del PNRR e il primo storico accordo quadro di cooperazione didattica con un prestigioso Ateneo della Repubblica Popolare Cinese. UNIMORE continua a crescere nell'attrazione di talenti, come certificato dagli risultati della VQR e dal miglioramento e dal massimo giudizio di accreditamento espresso dall'ANVUR, che attesta la solidità del nostro sistema di qualità.

Questi traguardi rappresentano un motivo di orgoglio, ma anche una precisa responsabilità. L'eccellenza scientifica e didattica deve essere necessariamente supportata da un'organizzazione moderna ed efficiente.

Già nel mio programma di mandato era chiaramente espressa la ferma volontà di rispondere alle esigenze di benessere organizzativo e di valorizzazione del personale, favorendo la formazione continua, la mobilità interna e percorsi trasparenti di crescita professionale. È mia precisa intenzione dare piena e concreta attuazione a quegli impegni.

Da questa consapevolezza nasce il presente documento.

La trasformazione organizzativa proposta non si limita a ridefinire un organigramma, ma delinea un modello capace di sostenere la crescita futura di UNIMORE attraverso la valorizzazione del capitale umano, la trasformazione digitale, la semplificazione amministrativa e una maggiore integrazione tra tutte le strutture dell'Ateneo.

L'obiettivo è costruire un unico ecosistema amministrativo nel quale Direzioni, Dipartimenti, Centri e nuove strutture di coordinamento operino come un sistema unitario, orientato al servizio, alla responsabilità condivisa e al miglioramento continuo.

Innovare significa ripensare il modo in cui lavoriamo insieme. Una buona organizzazione non limita l'autonomia delle persone e delle strutture, ma crea le condizioni affinché ciascuno possa contribuire, con le proprie competenze e nell'esercizio quotidiano delle responsabilità, alla crescita della nostra Università e al rafforzamento del suo ruolo nella società e nello scenario internazionale. Il nuovo modello rappresenta l'evoluzione naturale di un Ateneo oggi più grande, competitivo e complesso, e nasce per valorizzare il suo più grande patrimonio, ossia le persone, per rafforzare la collaborazione tra tutte le strutture e sostenere con strumenti organizzativi adeguati le sfide del prossimo decennio.

Prof.ssa Rita Cucchiara
Rettrice dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Prefazione del Direttore Generale

La traduzione operativa di una grande visione strategica richiede coraggio e un cambio di paradigma strutturale. Se il Piano Strategico 2025-2031 definisce il "cosa" e il "dove" la nostra comunità accademica intenda dirigersi, il presente Documento Quadro risponde al "come": definisce cioè l'infrastruttura amministrativa, i processi digitali e il modello di governance gestionale necessari a sostenere tale traiettoria tecnologica e scientifica.

L'analisi dei dati condotta in questi mesi ha svelato un Ateneo a due velocità, in cui l'attrazione di progetti competitivi e finanziamenti complessi rischia di essere frenato da una frammentazione procedurale storica e da modelli dipartimentali eccessivamente eterogenei. Non possiamo permettere che la tecnostruttura operi come un fattore di rallentamento o che il "tempo accademico" dei nostri docenti e ricercatori sia eroso da prassi eccessivamente invasive.

La riforma che qui si presenta introduce una svolta fondata sull'integrazione funzionale. Passiamo da un'amministrazione divisa per comparti a un vero e proprio ecosistema coordinato e supportato da un'organizzazione che evidenzia processi e responsabilità e che richiede un di più di managerialità. La creazione di sei nuove Macro Aree Direzionali (AD) permetterà di razionalizzare complessivamente le procedure e ne garantirà un'uniformità interpretativa; l'introduzione dei tre Coordinatori di Dominio Accademico (STEM, Medicina-Vita, Umanistico-Sociale) e la standardizzazione amministrativa degli Uffici Dipartimentali su "4 Pilastri" funzionali offriranno risposte tempestive e flessibili vicino ai bisogni dei singoli docenti.

Questo sforzo si regge su due punti fondamentali: la direzione verso la digitalizzazione dei processi e la valorizzazione in particolare del middle management e in generale del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario (PTAB). Le persone devono ritrovare chiarezza nei ruoli, equità nei carichi di lavoro e percorsi certi di crescita professionale basati sulla complessità effettiva delle funzioni esercitate.

Un ringraziamento sincero va a tutti i componenti del Board e ai colleghi che, attraverso un dialogo aperto e costruttivo, hanno permesso di delineare un modello organizzativo equilibrato e ambizioso. Siamo pronti a guidare questa transizione con la consapevolezza che un'amministrazione moderna ed eccellente sia uno strumento importante per proiettare il valore di UNIMORE nel futuro anche internazionale.

Dott. Enrico Periti

Direttore Generale dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

1. Il contesto e il percorso della trasformazione organizzativa

1.1 Il percorso di progettazione

La trasformazione organizzativa proposta nel presente documento rappresenta uno degli interventi strategici previsti dal Piano Strategico Sessennale di Ateneo 2025-2031 e costituisce la naturale evoluzione del percorso di sviluppo intrapreso da UNIMORE. Con Decreto Rettorale n. 316/2026 è stato istituito il **Board per la Riorganizzazione Tecnico-Amministrativa**, con il compito di elaborare una proposta organica di revisione dell'assetto amministrativo dell'Ateneo, capace di sostenere la crescita delle missioni istituzionali della ricerca, della didattica e della terza missione attraverso un'organizzazione moderna, integrata e orientata ai processi.

Il Board è stato presieduto dalla Rettrice e coordinato dal Direttore Generale Dott. Enrico Periti, con la partecipazione della Prorettrice Prof. Giovanna Galli, dei Proff. Fabiola Bertolotti, Giovanni Franceschini e Antonello Pietrangelo di UNIMORE, del Prof. Antonio Parbonetti dell'Università degli Studi di Padova e del Dott. Roberto Righetti, Direttore Generale di ART-ER, riunendo elevate competenze accademiche, organizzative, gestionali e tecnico-amministrative.

L'attività del Board si è sviluppata secondo una metodologia fondata sull'analisi dei dati, sul confronto con le migliori esperienze nazionali e sull'ascolto della comunità universitaria. Sono stati analizzati i principali indicatori quantitativi dell'Ateneo relativi alla distribuzione del personale, ai carichi di lavoro, ai processi amministrativi, ai volumi di attività dei Dipartimenti e dei Centri, ai finanziamenti competitivi, ai flussi documentali e ai principali indicatori economico-finanziari. Parallelamente è stato realizzato un approfondito confronto di *benchmarking* con i modelli organizzativi adottati da altri Atenei italiani, con particolare riferimento alle più recenti esperienze di riorganizzazione amministrativa e di passaggio alla contabilità economico-patrimoniale.

Il percorso è stato accompagnato da un'articolata fase di consultazione interna che ha coinvolto tutti i Direttori dei Dipartimenti, una rappresentanza qualificata dei Segretari di Dipartimento e dei Dirigenti dell'Amministrazione. I tavoli di relazione sindacale sono sempre stati informati in merito all'attività del Board e nel mese di giugno il Direttore generale ha iniziato un percorso di colloqui con il tutto PTAB che si concluderà dopo l'estate. Il presente documento rappresenta pertanto il risultato di un percorso condiviso che integra analisi quantitative, confronto con le migliori pratiche gestionali e contributi costruttivi provenienti dalle diverse componenti della comunità universitaria.

1.2 Le principali evidenze emerse dall'analisi organizzativa

L'attività di analisi svolta dal Board ha evidenziato come la principale sfida organizzativa dell'Ateneo non riguardi la qualità delle persone o delle competenze tecniche, quanto piuttosto la necessità di **adeguare l'organizzazione amministrativa a un'università profondamente cambiata e cresciuta negli ultimi anni**. UNIMORE ha conosciuto una crescita della ricerca competitiva, della capacità di attrarre finanziamenti, delle collaborazioni internazionali, delle attività di trasferimento tecnologico, della popolazione accademica e della complessità gestionale complessiva. Le opportunità e i vincoli stringenti offerti dal PNRR hanno ulteriormente accelerato questo processo, determinando un

incremento senza precedenti delle attività amministrative connesse alla rendicontazione dei progetti, alla gestione delle infrastrutture e al reclutamento del personale a tempo determinato.

Questa evoluzione è stata sostenuta **con grande professionalità dal personale tecnico amministrativo e bibliotecario, che ha garantito continuità, qualità e affidabilità dei servizi** anche in presenza di un progressivo aumento dei carichi di lavoro. Tuttavia, l'organizzazione amministrativa è rimasta sostanzialmente ancorata ad assetti sviluppatisi nel tempo secondo esigenze locali, **senza una revisione complessiva della propria architettura.**

L'analisi ha evidenziato una **marcata eterogeneità organizzativa tra i Dipartimenti.** Pur svolgendo le medesime missioni istituzionali, essi presentano modelli gestionali differenti, ruoli interni non omogenei, modalità operative diverse e una distribuzione delle responsabilità fortemente influenzata dalla loro evoluzione storica o dalla necessità di coniugare esigenze di poli geograficamente distribuiti sul territorio. Attualmente **l'Ateneo non dispone di un organigramma amministrativo unitario dei Dipartimenti né di funzionigrammi condivisi.**

Le differenze nei volumi di attività risultano particolarmente polarizzate. Solo a titolo esemplificativo, nel corso del 2025 il Dipartimento di Scienze della Vita (DSV) ha gestito 79 progetti europei competitivi e 377 progetti nazionali; parallelamente, il Dipartimento di Ingegneria "Enzo Ferrari" (DIEF) ha amministrato circa 60 progetti europei e oltre 180 progetti competitivi nazionali. Analogamente, il numero dei buoni d'ordine emessi sul mercato elettronico varia significativamente da poche decine fino al picco di 1.146 buoni emessi dal DSV. Anche la gestione della didattica ha esigenze diverse con migliaia di studenti di Corsi di Laurea e Corsi di laurea Magistrale nelle aree delle Scienze Umane e Sociali, un numero calmierato in area medica a cui si aggiunge però qualche migliaia di studenti nelle specializzazioni. Tali asimmetrie **evidenziano livelli di complessità amministrativa e carichi di lavoro profondamente differenti,** che richiedono **modelli organizzativi locali flessibili ma innestati su strutture standardizzate** e logiche gestionali di mutuo soccorso tra ambiti ed esigenze.

Le audizioni hanno inoltre confermato come i rapporti tra le Direzioni e le strutture dipartimentali siano ancora caratterizzati **da una forte frammentazione** come silos operativi. I Dipartimenti si trovano frequentemente a dover interagire con molteplici uffici direzionali per l'istruttoria di un medesimo procedimento, senza poter contare su interlocutori stabili o su una visione unitaria del flusso documentale. Tale configurazione determina inevitabili rallentamenti, sovrapposizioni procedurali e un rilevante aggravio delle attività di coordinamento e "compensazione burocratica" svolte localmente dai Segretari Amministrativi.

È emersa altresì una **limitata integrazione tra strutture che operano su processi analoghi.** Competenze amministrative e tecniche spesso equivalenti risultano distribuite nei diversi Dipartimenti, nei Centri e nelle Direzioni senza un coordinamento stabile ed economie di scala, **riducendo le possibilità di collaborazione, di mobilità professionale e di crescita organizzativa.** Le Direzioni stesse hanno alcuni processi sovrapposti e, al contempo, processi naturalmente inter-direzionali necessitano maggiore semplificazione, coordinamento ed integrazione anche attraverso una innovazione digitale condivisa sin dalla sua progettazione; inoltre alcune aree di competenza non sono integrate nelle direzioni, come ad esempio l'ufficio di internazionalizzazione.

Particolare attenzione è stata dedicata **al benessere organizzativo**. Il percorso di ascolto ha fatto emergere una diffusa richiesta di maggiore chiarezza nei ruoli, di una migliore e più equa distribuzione dei carichi di lavoro, di percorsi trasparenti di progressione economica e professionale, di formazione continua e di una più efficace valorizzazione delle competenze. E' emerso da parte di tanti il desiderio di riqualificazione professionale e la volontà di accettare senza paura proposte di mobilità interna utile ad una crescita personale. emersa con forza la necessità di rafforzare il *middle management*, sviluppando figure organizzative intermedie dotate di capacità di coordinamento di persone, processi e competenze.

L'analisi ha infine confermato che la **qualità dell'organizzazione rappresenta oggi un obiettivo strategico di Ateneo al pari della qualità della ricerca e della didattica**. I risultati conseguiti dall'Ateneo nella VQR e nei processi di accreditamento testimoniano la solidità scientifica e istituzionale di UNIMORE; essi non possono tuttavia lasciare sullo sfondo la necessità di una profonda revisione organizzativa.

Una moderna università deve essere in grado di coniugare l'eccellenza scientifica con l'efficienza dei servizi, il benessere delle persone, la digitalizzazione spinta dei processi e una spiccata capacità di adattamento ai mutamenti legislativi e tecnologici.

Le considerazioni emerse dal lavoro del Board hanno quindi condotto alla convinzione condivisa che la trasformazione organizzativa debba configurarsi come un intervento sistemico, capace di ridisegnare l'intero modello organizzativo dell'Ateneo, costruendo un ecosistema unitario, integrato e orientato ai processi.

2 Principi della trasformazione organizzativa (LINEE GUIDA)

La trasformazione organizzativa di UNIMORE costituisce la traduzione strutturale e gestionale degli obiettivi del Piano Strategico Sessennale 2025-2031. L'organizzazione amministrativa viene considerata a tutti gli effetti uno dei principali fattori abilitanti della qualità scientifica, didattica e di terza missione dell'Ateneo.

I principi cardine che guidano la trasformazione organizzativa possono essere così sintetizzati:

1. Un unico ecosistema amministrativo. Le Direzioni, i Dipartimenti, i Centri, le Scuole e tutte le strutture dell'Ateneo costituiscono *un unico ecosistema organizzativo integrato*. La tradizionale separazione tra amministrazione centrale e strutture decentrate viene superata attraverso una rete stabile di relazioni funzionali, responsabilità condivise e strumenti digitali comuni. Ogni struttura contribuisce al funzionamento di un sistema unitario nel quale la collaborazione, la condivisione delle competenze e l'integrazione dei servizi prevalgono sulla frammentazione organizzativa.

2. Organizzazione per missioni e progressiva evoluzione dei processi. L'assetto organizzativo è progettato a partire dalle missioni istituzionali dell'Università e dagli obiettivi del Piano Strategico Sessennale. La priorità della presente riorganizzazione è definire con chiarezza le aree di competenza, le responsabilità e le relazioni funzionali tra le diverse strutture organizzative. Su questa base sarà possibile affinare progressivamente i processi amministrativi esistenti, semplificandoli ove necessario

e armonizzandoli con il nuovo modello organizzativo, orientandoli alle esigenze dei principali utenti dell'Ateneo (studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, stakeholder esterni, Ministero, enti pubblici e partner internazionali) all'interno di un ecosistema digitale integrato.

3. Uniformità organizzativa e standardizzazione. Nel pieno rispetto dell'autonomia scientifica e didattica dei Dipartimenti, l'Ateneo adotta un *modello organizzativo fondato su processi amministrativi condivisi e standard comuni di funzionamento* per tutte le strutture dipartimentali. Ciascun Dipartimento si articolerà secondo una medesima architettura organizzativa, fondata su funzioni essenziali omogenee, responsabilità chiaramente definite e procedure condivise, favorendo uniformità gestionale, qualità dei servizi ed eliminando prassi interpretative non coordinate. In tale percorso saranno progressivamente adeguati anche regolamenti, procedure e strumenti informatici, così da garantire coerenza organizzativa, semplificazione amministrativa e massima efficienza operativa¹.

4. Coordinamento tramite Domini Accademici: Per governare la complessità e l'eterogeneità amministrativa, vengono istituiti i *Domini Accademici come livelli permanenti di coordinamento amministrativo e gestionale* tra strutture affini per area scientifico-disciplinare. I Domini ottimizzano la gestione delle risorse umane, la condivisione di competenze specialistiche e l'armonizzazione dei flussi di lavoro. I *Coordinatori di Dominio* favoriscono l'integrazione dei servizi degli stakeholder interni ed esterni, la condivisione delle competenze, la gestione coordinata delle attività comuni e una più efficace distribuzione delle risorse professionali.

5. Le Direzioni orientate al servizio. Le Direzioni, oltre al naturale ruolo di produzione di attività amministrativo-contabile-progettuale-contrattuale-di servizi, garantiscono gli standard procedurali e l'uniformità normativa e supportano i Dipartimenti e Centri attraverso una interlocuzione strutturata con i coordinatori dei Domini, a livello strategico, e con punti unici di contatto (Single Point of Contact - SPOC), a livello operativo, affinando, così, l'attività di coordinamento e di comunicazione.

6. Valorizzazione del capitale umano e delle responsabilità. La riforma promuove la crescita del personale TAB attraverso investimenti in formazione continua, mobilità programmata e rotazione degli incarichi. Il sistema di attribuzione delle indennità e delle posizioni organizzative viene allineato alla complessità reale delle funzioni svolte, alla responsabilità gestionale effettiva e al raggiungimento di obiettivi misurabili, nonché alla disponibilità ad assumere nuovi incarichi e percorsi di crescita professionale. Tutto ciò porta ad una revisione dell'impianto del 'Sistema di misurazione e di valutazione della performance' e al ribadire l'importanza dell'alimentare il ciclo della performance con obiettivi sfidanti e coerenti con la programmazione sessennale dell'Ateneo.

7. Benessere organizzativo e comunità professionali. Il benessere sul posto di lavoro è perseguito tramite un'equa ripartizione dei carichi amministrativi, la trasparenza dei ruoli e una migliore gestione dei conflitti funzionali, auspicabilmente ridotti. Viene incentivata la nascita di comunità professionali trasversali (es. la rete dei manager della ricerca, la rete della didattica) per favorire lo scambio di conoscenze e l'affiancamento dei nuovi assunti.

¹ In questo senso, ad esempio, sta operando la Commissione Semplificazione formata con rappresentanti di Senato e Consiglio di Amministrazione in un lavoro dedicato allo snellimento nell'iter decisionale.

8. Innovazione digitale e governo basato sui dati e processi digitali. La trasformazione digitale rappresenta la leva abilitante della riforma. L'adozione di piattaforme integrate, sistemi di automazione dei flussi lavorativi (*Workflow*) e strumenti di intelligenza artificiale o automazione robotica dei processi (RPA) ridurrà drasticamente le attività ripetitive. *L'innovazione tecnologica costituisce uno strumento di supporto alle persone* e di valorizzazione delle competenze professionali, contribuendo a rendere più efficiente e sostenibile l'organizzazione.

9. Organizzazione aperta, partecipata e responsabile. Le strutture dell'Ateneo devono garantire massima *accessibilità, trasparenza e tracciabilità delle procedure* sia verso la comunità interna (studenti, docenti, ricercatori) sia verso gli stakeholder esterni (imprese, enti finanziatori, istituzioni sanitarie e partner internazionali), individuando con immediatezza i responsabili di ciascun procedimento. Il ruolo del RUP -Responsabile Unico del Procedimento- deve essere meglio individuato e definito per rendere fluida l'attività tecnico-amministrativa nella sua quotidianità.

10. Miglioramento continuo e flessibilità al cambiamento. L'assetto organizzativo non viene concepito come una struttura rigida e permanente, ma come un modello dinamico capace di autovalutarsi periodicamente e di adattarsi tempestivamente ai mutamenti tecnologici, alle riforme legislative ministeriali e alle nuove opportunità del sistema universitario internazionale.

Ogni trasformazione organizzativa genera aspettative e, talvolta, anche comprensibili timori. La storia delle Università dimostra tuttavia che la capacità di innovare, mantenendo saldi i propri valori e valorizzando le persone che ne costituiscono il patrimonio più prezioso, rappresenta la condizione essenziale per continuare a crescere.

L'assetto organizzativo attuale è il risultato di una crescita progressiva dell'Ateneo e ha consentito di accompagnarne con successo lo sviluppo negli ultimi decenni. La qualità e la professionalità delle persone hanno rappresentato il principale fattore che ha permesso a UNIMORE di raggiungere gli importanti risultati oggi riconosciuti. Le nuove dimensioni dell'Ateneo, la crescente complessità delle attività istituzionali e le nuove sfide nazionali e internazionali richiedono oggi un'evoluzione del modello organizzativo, più che una correzione delle scelte effettuate in passato.

UNIMORE affronta questa trasformazione con la convinzione che il cambiamento non rappresenti una discontinuità rispetto alla propria storia, ma uno strumento per valorizzarla e proiettarla nel futuro. Costruire insieme questa evoluzione significa rafforzare la nostra comunità accademica, migliorare la qualità del lavoro e dei servizi e consolidare il ruolo dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e internazionale.

3. Il nuovo modello organizzativo di Ateneo

La trasformazione organizzativa di UNIMORE costituisce la traduzione amministrativa e gestionale del Piano Strategico Sessennale 2025-2031.

Il **Piano Strategico di Ateneo 2025-2031** ha individuato **cinque grandi Aree di Governance** (Ricerca, Didattica, Terza Missione e Sanità, Persone e Sostenibilità, Processi Trasversali e Servizi Integrati) che rappresentano gli ambiti attraverso i quali l'Ateneo sviluppa la propria azione strategica, di cui il

quinto, come meta-missione ha impatto su tutte le aree. Il nuovo modello organizzativo viene progettato affinché *la struttura amministrativa costituisca il naturale supporto operativo di tali aree*, garantendo piena coerenza tra indirizzo politico, organizzazione, processi amministrativi e gestione delle risorse. Non viene ricercata una corrispondenza rigida tra le deleghe politiche della Governance e l'articolazione delle strutture amministrative. Al contrario, le *Macro Aree dell'Amministrazione vengono progettate secondo una logica funzionale e per processi*, mantenendo però una stretta coerenza con gli obiettivi strategici del Piano e assicurando un supporto trasversale alle attività di ricerca, didattica, terza missione, internazionalizzazione, sostenibilità e sviluppo delle persone.

Il nuovo modello presenta un'architettura gestionale coerente, strutturata su quattro livelli integrati: gli **Organi di Governo**, la **Direzione Generale** con le strutture di coordinamento politico-istituzionale, le **sei Macro Aree delle Direzioni**, e l'articolazione rappresentata dai **Domini Accademici**, che interpretano anche le polarizzazioni geografiche e dalle strutture operative (**Dipartimenti e Centri**).

3.1 Gli Organi di Governo, la Direzione Generale, la governance

Il nuovo modello rafforza le funzioni programmatiche degli Organi definiti dallo Statuto, in coerenza con la L. n. 240/2010, delineando una netta separazione tra l'indirizzo strategico-politico e la gestione tecnica e amministrativa:

Il Senato Accademico si concentra sul proprio ruolo di indirizzo culturale, scientifico e didattico, definendo le linee di sviluppo dell'offerta formativa e della ricerca.

Il Consiglio di Amministrazione esercita la programmazione economico-patrimoniale e organizzativa, validando la sostenibilità economica dei piani di Ateneo e monitorandone l'efficacia.

I **Revisori dei Conti**, rappresentano l'organo essenziale di controllo di gestione come previsto dallo Statuto, così come il **Nucleo di Valutazione**, composto da componenti interni ed esterni.

La **Direzione Generale** rappresenta il fulcro operativo ed esecutivo dell'intera organizzazione amministrativa. Il Direttore Generale opera in costante raccordo con la Rettore, traducendo le linee programmatiche della Governance in piani organizzativi, flussi di processo e obiettivi gestionali per la tecnostuttura. Coordina direttamente i Dirigenti delle sei Macro Aree, i Coordinatori amministrativi dei Domini Accademici e l'intero sistema organizzativo, garantendo l'uniformità dell'azione amministrativa e il monitoraggio delle performance. Coordina altresì il **Board delle Direzioni Direttoriale** a cui parteciperanno i Dirigenti, i Coordinatori dei domini così come i Responsabili dei Centri di supporto.

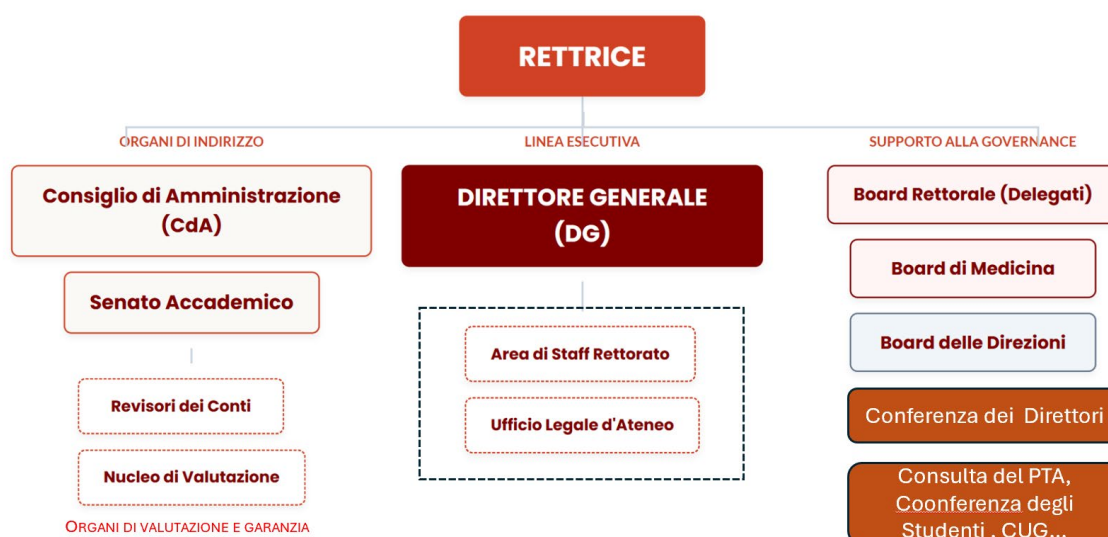
La **Governance di Ateneo** si articola su una rete coordinata di **Prorettrici** (di cui allo Statuto) e di **Vice-Rettori/Delegati di Area**, i cui mandati corrispondono strettamente alle macro-aree del Piano Strategico. Essi cooperano sistematicamente all'interno di un **Board di Ateneo (Board Rettoriale)** periodico, interfacciandosi con le Commissioni della CRUI e con gli enti regionali e nazionali. Altri **delegati** sono previsti, per temi specifici e si confrontano con i vice-Rettori, con le Prorettrici e la Rettore. Per la governance dell'area medica, è istituito un apposito **Board di Ateneo per la Medicina**, deputato al raccordo strategico e operativo continuo con i Direttori Generali delle Aziende del Servizio Sanitario Nazionale (AOU e AUSL). Si prevede di mantenere inalterate le altre strutture di Ateneo, di

carattere consultivo, quali la Conferenza dei Direttori di Dipartimento, La Consulta del PTA e degli studenti.

A supporto della Governance opera l'Area di Staff, (o Area di Rettorato) struttura posta alle dirette dipendenze della Rettore e del DG. L'Area di Staff comprende:

- La Segreteria istituzionale degli Organi Collegiali (Senato e CdA) e la verbalizzazione coordinata;
- L'Ufficio Comunicazione e Marketing Istituzionale (gestione del brand d'Ateneo e Ufficio Stampa);
- L'Ufficio Relazioni Istituzionali, Cerimoniale e Public Affairs;
- L'Osservatorio Strategico di Ateneo (OSA) per l'estrazione quantitativa dei dati direzionali, la certificazione e l'analisi dei dati che si raccorda con gli Osservatori sulla Didattica e sulla Ricerca a supporto della Governance.
- L'Ufficio Legale d'Ateneo, che mantiene la propria piena autonomia tecnico-professionale per la consulenza giuridica al vertice e la gestione del contenzioso.

Inoltre, l'Area di Staff funge da collegamento organizzativo per il **Presidio della Qualità di Ateneo** (PQA) per l'assicurazione della qualità e il **Comitato Unico di Garanzia** (CUG) per la promozione del benessere organizzativo e delle pari opportunità; l'Area di Staff supporta anche gli organi di valutazione e garanzia come **il Collegio dei Revisori e il Nucleo di Valutazione**.



Tali organismi non costituiscono ulteriori livelli organizzativi, ma rappresentano strumenti permanenti di supporto alla Governance e alla Direzione Generale per la valutazione, il monitoraggio e il miglioramento continuo dell'Ateneo.

3.2 Le Macro Aree Dirigenziali

L'Amministrazione Centrale viene strutturata in sei **Macro Aree (o Direzioni)**, progettate secondo una logica funzionale e di processo per superare la rigidità dei singoli uffici storici e sviluppare competenze sia manageriali che tecniche.

Le Macro Aree non rappresentano una semplice riorganizzazione o ridenominazione delle Direzioni esistenti, ma una ricomposizione funzionale delle competenze oggi distribuite tra strutture differenti. Il nuovo assetto è stato progettato per **rispondere alle esigenze di un Ateneo di ricerca moderno, caratterizzato da una crescente complessità gestionale, da una forte integrazione tra le missioni istituzionali e da un'intensa evoluzione digitale**. Esso si ispira ai modelli organizzativi progressivamente sviluppati nei principali Atenei italiani ed europei, in coerenza con gli indirizzi e le riflessioni promossi nell'ambito della CRUI e della comunità professionale del CODAU. In questo contesto, le Direzioni evolvono da strutture prevalentemente orientate alla gestione delle procedure a strutture chiamate a governare processi, sviluppare competenze, definire standard comuni, sostenere l'innovazione e accompagnare in modo integrato lo sviluppo strategico dell'Ateneo.

Le **Macro Aree** rappresentano il principale livello di **pianificazione, coordinamento, sviluppo organizzativo e supporto specialistico**. Esse definiscono procedure comuni, garantiscono uniformità interpretativa, promuovono la semplificazione amministrativa, coordinano i processi trasversali e sviluppano strumenti innovativi per il miglioramento continuo dei servizi, garantendo un presidio manageriale capace di stimolare il lavoro in team dei propri colleghi, di promuovere attività basate su processi lavorative e assunzione di responsabilità a cui collegare chiare posizioni organizzative all'interno di un sistema di pesatura delle stesse.

Le sei Macro Aree Dirigenziali (AD) che riorganizzano l'attuale quadro sono:

- ARIC Area Ricerca, Dottorato, Alta Formazione, Terza Missione e Cultura;
- ADID Area Didattica, Comunità Studentesca e Internazionalizzazione, Sistema bibliotecario;
- AIES Area Affari Istituzionali, Gare, Edilizia e Sostenibilità;
- ARUS Area Risorse Umane, Organizzazione e Rapporti con il Sistema Sanitario;
- ARF Area Risorse Finanziarie, Bilancio e Acquisti;
- ASID Area Servizi, Infrastrutture Digitali e Trasformazione Digitale.



Le Macro- Aree Dirigenziali sono articolate come segue:

1. **ARIC: Area Ricerca, Dottorato, Alta Formazione, Terza Missione e Cultura.** Presidia l'intero ciclo della ricerca scientifica e dell'alta formazione dell'Ateneo, sostenendone lo sviluppo a livello nazionale e internazionale. Coordina le attività connesse ai finanziamenti competitivi, alla gestione dei progetti di ricerca, ai Dottorati di ricerca e all'alta formazione, promuovendo la partecipazione ai programmi di finanziamento e il rafforzamento delle collaborazioni

scientifiche. Coordina le iniziative per le mobilità della ricerca e per la disseminazione. Si collegherà ad una *Advisory Board Scientifica*, da costituirsi, per una valutazione interna dei laboratori e dei gruppi strutturati di ricerca. Cura le attività di terza missione e di valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso l'**Ufficio Trasferimento Tecnologico (UTT)**, favorendo i rapporti con il sistema produttivo, l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la tutela della proprietà intellettuale. La Ristrutturazione dell'UTT prevede un rafforzamento delle attività di tech transfer, il collegamento strutturato ai Tecnopoli dell'Ateneo alle reti regionali, nazionali ed internazionali. L'Area coordina inoltre **le attività culturali dell'Ateneo**, il patrimonio museale e scientifico, i rapporti con fondazioni e associazioni, nonché le iniziative di formazione post-laurea svolte in collaborazione con la Fondazione Marco Biagi.

2. **ADID: Area Didattica, Comunità Studentesca e Internazionalizzazione.** Garantisce il supporto amministrativo e organizzativo all'intero ciclo della formazione universitaria, dalla progettazione dell'offerta formativa alla gestione delle carriere degli studenti. Si occupa del Diritto allo Studio e del Benessere della Comunità Studentesca, collaborando con ARIC per la gestione amministrativa dei Dottorati. Coordina le attività relative all'innovazione didattica, alla trasformazione delle modalità dell'insegnamento, all'assicurazione della qualità della formazione in raccordo con il Presidio della Qualità di Ateneo, ai servizi per gli studenti, alla mobilità internazionale e ai programmi di cooperazione accademica. Nell'ambito dell'Area trovano inoltre collocazione il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), che gestisce progetti in collegamento con la ARIC, il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e le iniziative finalizzate all'internazionalizzazione (programmi Erasmus+ e accordi *Double Degree*) della didattica e della comunità studentesca. L'ufficio di internazionalizzazione copre le attività di cooperazioni internazionali che hanno stretto legame anche con l'area di ricerca.
3. **AIES: Area Affari Istituzionali, Gare, Edilizia e Sostenibilità.** Assicura il presidio delle attività istituzionali e amministrative di carattere generale, della programmazione e gestione del patrimonio edilizio e delle politiche di sostenibilità ambientale dell'Ateneo. Coordina la progettazione, la realizzazione e la manutenzione delle infrastrutture universitarie, la gestione degli spazi, del *facility management* e dei programmi di efficientamento energetico e di decarbonizzazione dell'Ateneo. L'Area garantisce inoltre lo svolgimento delle procedure di gara per lavori, servizi e forniture, promuovendo modelli di acquisto efficienti e conformi alla normativa vigente, e sviluppa le strategie dell'Ateneo in materia di sostenibilità ambientale e gestione del patrimonio. Comprende potenzialmente anche Unità operativa Prevenzione Rischi e Ambiente, strettamente connessa all'uso e manutenzione delle infrastrutture, coordinando anche il Servizio di Prevenzione e Protezione.
4. **ARUS: Area Risorse Umane, Organizzazione e Rapporti con il Sistema Sanitario.** Presidia l'intero ciclo di gestione del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo e bibliotecario, dalla programmazione del reclutamento allo sviluppo professionale e organizzativo. Coordina le procedure concorsuali, la gestione giuridica ed economica del personale, la formazione continua, le politiche di welfare, le relazioni sindacali e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), contribuendo all'attuazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Gestisce la mobilità interna all'Ateneo e gli stipendi del personale. L'Area promuove inoltre lo sviluppo manageriale, la valorizzazione

delle competenze e la mobilità interna, assicurando il coordinamento dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale e delle convenzioni con le Aziende sanitarie.

5. **ARF: Area Risorse Finanziarie, Bilancio e Acquisti.** Gestisce la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo, la gestione della contabilità economico-patrimoniale, il controllo di gestione e il coordinamento delle attività di approvvigionamento. Definisce indirizzi e procedure uniformi per gli acquisti di beni e servizi, le negoziazioni telematiche (MePA/Consip), assicurando il rispetto della normativa e l'efficienza dei processi negoziali. Coordina i flussi amministrativo-contabili derivanti da contratti complessi e convenzioni con aziende, fondazioni e stakeholder del tessuto produttivo e sanitario. Gestisce inoltre l'acquisizione e la regolarizzazione di donazioni, lasciti ereditari, finanziamenti liberali e operazioni di *fundraising*, offrendo un supporto specialistico ai Dipartimenti per la corretta patrimonializzazione dei beni e per la rendicontazione trasparente verso i soggetti finanziatori esterni. L'Area contribuisce inoltre alla sostenibilità economica delle attività istituzionali attraverso il monitoraggio delle risorse e il supporto alle decisioni strategiche della Governance.
6. **ASID: Area Servizi, Infrastrutture Digitali e Trasformazione Digitale.** Costituisce il principale fattore abilitante dell'innovazione tecnologica dell'Ateneo. Essa progetta, sviluppa e governa l'infrastruttura digitale di UNIMORE, assicurando l'interoperabilità dei sistemi informativi, la cybersicurezza, la gestione delle reti, dei sistemi informatici, dei servizi digitali e la continuità operativa. L'Area promuove la trasformazione digitale dei processi amministrativi, favorendo la dematerializzazione documentale, l'automazione dei flussi di lavoro mediante tecnologie di *Robotic Process Automation* (RPA) e l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto delle attività amministrative e decisionali. Coordina inoltre i servizi informatici di prossimità, la gestione delle infrastrutture tecnologiche distribuite sul territorio e la diffusione delle competenze digitali all'interno della comunità universitaria.

Le Macro Aree operano in costante collaborazione trasversale su tematiche a impatto comune, individuando per ciascun processo un'Area capofila con responsabilità definite e modelli di collaborazione e cooperazione tra Macroaree.

Ogni Macro Area mantiene inoltre un rapporto permanente con i Domini Accademici e con gli uffici Dipartimentali. Il coordinamento apicale si svolge tra i Dirigenti e i Coordinatori di Domini, mentre i rapporti operativi sono strutturati attraverso figure dedicate di raccordo e specifici **Single Point of Contact (SPOC)**, individuati all'interno delle Direzioni e dedicati ai vari stakeholders interni, assicurando continuità organizzativa, uniformità procedurale e supporto operativo agli uffici decentrati.

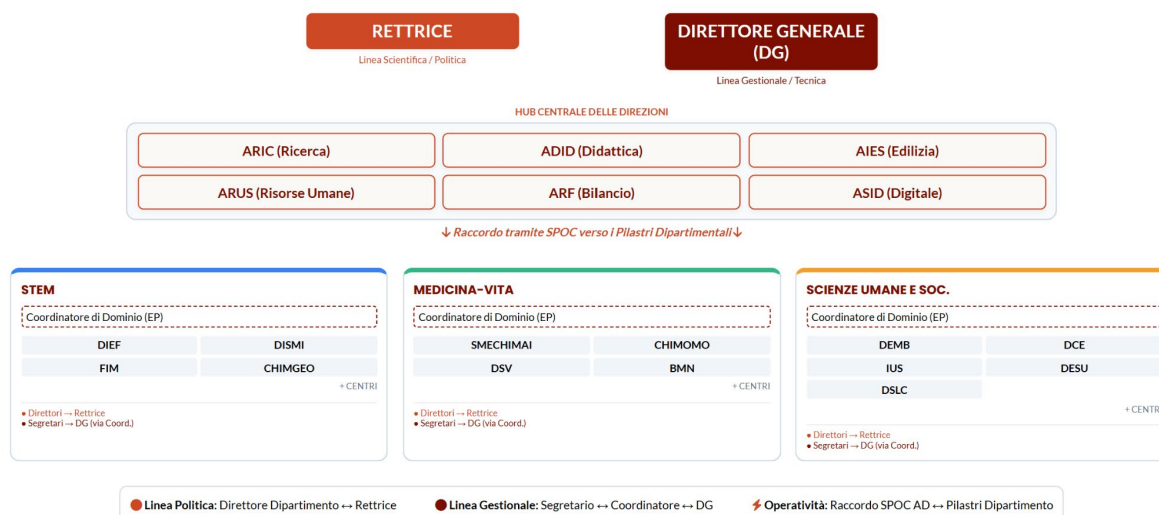
3.3 L'Articolazione Funzionale e Territoriale: Domini Accademici e Poli Geografici

Per governare l'elevata complessità di un Ateneo a rete diffusa e multilivello, la riforma introduce due livelli complementari di coordinamento: i **Domini Accademici**, che riuniscono Dipartimenti accomunati da affinità scientifiche e organizzative, e i **Poli Geografici**, che presidiano l'organizzazione delle sedi sul territorio. L'introduzione dei Domini Accademici costituisce uno degli elementi

maggiormente innovativi della riorganizzazione. Essi rappresentano il livello permanente di coordinamento amministrativo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, favorendo l'integrazione delle competenze, la condivisione delle risorse professionali, l'uniformità delle procedure e una gestione più equilibrata dei carichi di lavoro, nel pieno rispetto dell'autonomia scientifica e didattica dei Dipartimenti.

I tre Domini Accademici

I Domini rappresentano strutture stabili di coordinamento amministrativo, gestionale e operativo di



area scientifico-disciplinare. Essi superano le frammentazioni dei singoli Dipartimenti accomunando le strutture per affinità scientifiche, formative, organizzative e gestionali, così da favorire il coordinamento delle attività amministrative, la condivisione delle competenze e l'armonizzazione dei processi.

- **Dominio Accademico STEM o Scie-Eng (Scienze ed Ingegneria).** Comprende l'area ingegneristica (DIEF, DISMI) e delle scienze dure e della terra (FIM, CHIMGEO), raccordandosi operativamente con la Scuola di Ingegneria, Scienze e Tecnologie (SIST). Comprende i centri di ricerca interdipartimentali a maggiore valenza STEM e i centri di servizio scientifico .
- **Dominio Accademico One Health: (Medicina e Scienze della Vita):** Raggruppa l'area clinico-assistenziale (SMECHIMAI, CHIMOMO) e l'area medico-biologica e traslazionale (DSV, BMN), integrandosi strettamente con le strutture territoriali delle Aziende Sanitarie. Integra anche la Scuola di Medicina e Chirurgia. Si collega agli IRCSS territoriali e coordina i centri interdipartimentali di ambito prevalentemente medico e di scienze della vita .
- **Dominio Accademico Scienze Umane e Sociali (Imprese, società e cultura):** Aggrega il dominio economico-giuridico (DEMB, DCE, IUS) e delle scienze umane e della formazione (DESU, DSLC), coordinando anche i centri interdipartimentali prevalentemente umanistici) e Osservatori socio-economici.



Coordinatore Amministrativo di Dominio Accademico

Ciascun Dominio è affidato a un **Coordinatore Amministrativo di Dominio**, appartenente all'Area delle Elevate Professionalità (EP) e posto alle dirette dipendenze del Direttore Generale. Il Coordinatore rappresenta il livello di coordinamento organizzativo del Dominio e assicura il raccordo permanente tra i Dipartimenti, le Macro Aree e la Direzione Generale, contribuendo all'attuazione delle strategie organizzative dell'Ateneo, alla diffusione di procedure uniformi e allo sviluppo di modelli gestionali condivisi. Coordina le attività amministrative di interesse comune, monitora i carichi di lavoro, favorisce la programmazione e l'ottimizzazione delle risorse professionali e promuove lo sviluppo delle comunità professionali del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, sostenendo la formazione, la mobilità interna e la diffusione delle migliori pratiche organizzative.

L'azione del Coordinatore valorizza l'autonomia gestionale dei Segretari di Dipartimento nell'ambito di processi comuni, chiaramente definiti e standardizzati, assicurando un'applicazione omogenea delle politiche organizzative dell'Ateneo e supportando i Dipartimenti nell'attuazione dei propri indirizzi strategici definiti dai Direttori di Dipartimento. Si prevede la composizione di un board che si riunirà ad intervalli regolari (es. trimestralmente-quadrimestralmente) composto per ogni Dominio dai Coordinatori, dai Segretari dei Dipartimenti, dai Direttori e dal DG, per uno scambio continuo di case-use e per la definizione dei migliori modelli di cogestione.

Nei casi previsti dagli atti organizzativi dell'Ateneo, il Coordinatore può assumere la responsabilità diretta di specifiche strutture o risorse e, in caso di assenza o impedimento del Segretario di Dipartimento, esercitare i poteri di firma necessari a garantire la continuità dell'azione amministrativa e il regolare funzionamento degli organi dipartimentali.

L'Articolazione nei Poli Geografici e i Presidi Tecnico-Amministrativi

Distinguendosi dai Domini Accademici, i **Poli Geografici** rappresentano i nodi fisici e infrastrutturali in cui si radica l'Ateneo. Ciascun polo geografico risponde a precise specificità di sviluppo del territorio e si articola come segue:

1. **Modena (Sedi Urbane e Campus):** L'insediamento si sviluppa lungo due assi fisici principali:
 - o *Il Campus Scientifico-Tecnologico:* Sede dei laboratori avanzati e del Tecnopolo di Modena. Su questo nodo è incardinato il progetto strategico di riorganizzazione

"**Green Campus 2031**", volto alla sostenibilità energetica, alla riforestazione digitale e alla creazione di infrastrutture di ricerca integrate a impatto zero.

- *Il Polo Centro Urbano*: Incentrato sulla riqualificazione dei chiostri storici e delle sedi monumentali del nucleo storico, che avrà nel complesso **AGO - Fabbrica Culturale** il proprio fulcro e cerniera per le attività delle scienze umane, sociali e digitali.
- 2. **Reggio Emilia (Rete Territoriale Diffusa)**: Si struttura su tre punti di presenza logistica:
 - *Il Campus San Lazzaro*: Hub focalizzato sulle bioscienze, l'ingegneria .
 - *Il Polo Centrale*: Articolato sulle sedi storiche di Palazzo Dossetti e del Seminario Vescovile, centro pulsante delle attività giuridiche ed economico-sociali urbane, nonché delle aree sanitarie.
 - *Il Tecnopolo di Reggio Emilia*: Snodo dedicato al trasferimento tecnologico e alla ricerca industriale applicata e polo didattico condiviso.
- 3. **Carpi**: Incentrato sulle attività ad alta specializzazione ingegneristica e tecnologica anche per l'alta formazione in stretta sinergia con il tessuto produttivo della moda e della meccanica, avente come fulcro il relativo **Tecnopolo di Carpi**.
- 4. **Mantova**: Presidio strategico extra-regionale focalizzato su specifiche traiettorie didattiche e di ricerca ad alta integrazione con gli enti e le istituzioni del territorio lombardo.

Per garantire che l'espansione e la capillarità di queste sedi fisiche non si traducano in isolamento logistico o inefficienza dei servizi di supporto, la riorganizzazione prevede l'istituzione di un **Presidio Tecnico-Amministrativo di Polo Geografico**. Coordinato funzionalmente dall'Area Edilizia (AIES) e dall'Area Servizi Digitali (ASID), e gestito da personale dei dipartimenti a cui i poli afferiscono, questo presidio opera stabilmente sul posto in ciascuna delle aree geografiche menzionate con l'obiettivo di a) assicurare il perfetto funzionamento e la manutenzione ordinaria delle aule, delle reti ICT e delle infrastrutture logistiche di prossimità; b) fornire servizi di accoglienza, portineria, gestione degli spazi e vigilanza standardizzati e di alta qualità; c) Garantire l'applicazione uniforme delle normative sulla salute e sicurezza (SPP) e la gestione logistica dei rifiuti di laboratorio, sollevando i singoli Dipartimenti dalle incombenze di gestione degli stabili fisici.

3.4 L'organizzazione nelle strutture Dipartimentali

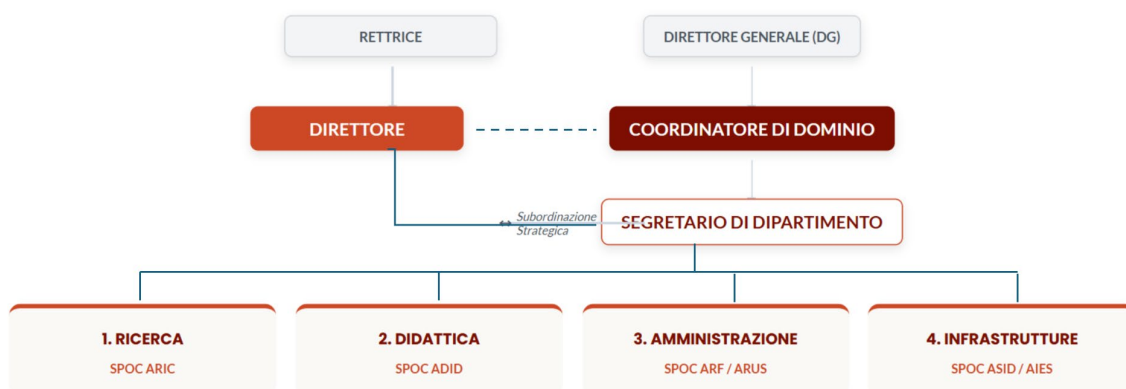
Il nuovo modello organizzativo rafforza il **Dipartimento quale luogo nel quale si realizzano le missioni istituzionali dell'Università, assicurando un sistema amministrativo uniforme, moderno e capace di adattarsi alle differenti dimensioni e complessità delle strutture**. Il Dipartimento si conferma il nucleo centrale delle attività di ricerca, didattica e terza missione dell'Ateneo. La riforma lascia intatta l'autonomia scientifica dei Dipartimenti e ridefinisce esclusivamente la governance locale e l'architettura dei servizi amministrativi attraverso un modello organizzativo uniforme e standardizzato a livello d'Ateneo.

La governance del Dipartimento si fonda sul principio della distinzione e della complementarità tra le funzioni di indirizzo accademico e quelle di gestione amministrativa, in coerenza con il modello di governance dell'Ateneo e nel rispetto delle rispettive responsabilità.

- **Il Direttore di Dipartimento** (Vertice Apicale eletto, e parte della Governance Rettorale): Rappresenta l'organo di guida politica, scientifica e didattica della struttura. Eletto dagli

affendenti nelle strutture, rappresenta il Dipartimento sul territorio e di coordinamento didattico. il Direttore ha la piena responsabilità strategica del Dipartimento e conserva la titolarità delle firme a valenza istituzionale, delegate dalla Rettrice, titolarità accademica e d'indirizzo (es. stipula di accordi scientifici e convenzioni internazionali, relazioni programmatiche annuali, provvedimenti d'urgenza e approvazione finale dei bilanci) e cura le deliberazioni della Giunta e del Consiglio di Dipartimento comunicandone l'esito alle Direzioni per ogni procedura che richieda l'intervento della governance di Ateneo. Nell'esercizio delle sue funzioni, il Direttore si avvale del Segretario di Dipartimento che garantisce la gestione degli organi di Dipartimento compresa la verbalizzazione. Con procedura condivisa con il Direttore Generale definisce gli obiettivi gestionali annuali, e ne cura l'iter della valutazione annuale, coerentemente con la programmazione deliberata dal Consiglio e dalla Giunta di Dipartimento e con il SMVP. E' responsabile delle strutture fisiche del dipartimento e delle infrastrutture, dal punto di vista della sicurezza e cybersicurezza secondo le politiche definite dagli organi.

- **Il Segretario di Dipartimento (Vertice Gestionale ed Esecutivo):** garantisce la gestione amministrativo-contabile e la gestione degli organi del Dipartimento, e se necessario di Centri collegati. Coordinandosi con il Direttore di Dipartimento assume la responsabilità esclusiva dell'efficienza operativa della struttura amministrativa dipartimentale, della legalità, della regolarità contabile e della conformità tecnica degli atti. Ha la direzione gerarchica del personale TAB assegnato alla struttura ed è responsabile degli atti esecutivi di routine. Dal punto di vista organizzativo il Segretario appartiene alla linea gerarchica della Direzione Generale, attraverso il Coordinatore del rispettivo Dominio Accademico, assicurando così uniformità amministrativa, omogeneità delle procedure e integrazione con l'organizzazione dell'Ateneo.



La nomina dei Segretari di Dipartimento, pur rimanendo in capo al Direttore Generale come da normativa vigente, avverrà d'intesa e in stretto raccordo con i Direttori di Dipartimento interessati, in un modello di corresponsabilità che verrà applicato in tutte le decisioni che prevedono una rotazione delle professionalità sui ruoli. Tale logica sarà adottata anche nell'attribuzione degli obiettivi e nella valutazione dell'operato secondo criteri da definire.

Questa configurazione consente di distinguere con chiarezza la responsabilità accademica e scientifica del Direttore dalla responsabilità organizzativa e gestionale della struttura amministrativa della Segreteria Dipartimentale, rafforzando al tempo stesso la collaborazione tra le due figure.

Per eliminare l'eterogeneità operativa, l'organigramma amministrativo di ogni Dipartimento viene uniformato e strutturato obbligatoriamente su quattro Pilastri o Aree Funzionali, che sono tradotti in Uffici in relazione alla consistenza numerica. Questi sono coordinati dal Segretario di Dipartimento e raccordati direttamente con le rispettive Macro Aree di Back-End direzionale tramite gli SPOC dedicati

- 1. Area Funzionale 1: Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione.** Svolge attività di *Project Management* e supporto tecnico ai docenti per la presentazione e rendicontazione contabile di progetti di ricerca competitivi (nazionali, europei, PNRR), contratti di ricerca conto terzi, convenzioni scientifiche, gestione amministrativa dei Dottorati di Ricerca e delle borse/assegni, attività di trasferimento tecnologico e internazionalizzazione di prossimità.
Raccordo centrale di riferimento: ARIC (Area Ricerca).
- 2. Area Funzionale 2: Didattica e Servizi alla Comunità Studentesca.** Presidia la gestione operativa delle carriere degli studenti, la programmazione e la rendicontazione dell'offerta formativa locale (istruttoria delle schede SUA-CdS), il supporto alle commissioni paritetiche, la gestione dei calendari delle lezioni e delle sessioni d'esame, le attività di tutorato e i processi di Assicurazione della Qualità locale.
Raccordo centrale di riferimento: ADID (Area Didattica).
- 3. Area Funzionale 3: Amministrazione, Contabilità e Gestione Risorse.** Amministra il ciclo attivo e passivo del bilancio dipartimentale, l'emissione dei buoni d'ordine tramite piattaforme telematiche (MePA/Consip) nel rispetto delle soglie di Procurement centralizzate, la liquidazione delle fatture, l'istruttoria delle missioni del personale e la gestione delle procedure amministrative connesse ai flussi del personale (PTAB e docenti).
Raccordo centrale di riferimento: ARF (Area Risorse Finanziarie) e ARUS (Area Risorse Umane).
- 4. Area Funzionale 4: Infrastrutture, Servizi ICT e Logistica di Prossimità.** Garantisce il supporto informatico hardware e software di primo livello per i laboratori e gli uffici del Dipartimento, interfacciandosi con i *Presidi Tecnico-Amministrativi di Polo Geografico* per la gestione degli spazi comuni, delle aule e dei beni inventariali, e coadiuvando l'applicazione sul posto degli adempimenti in materia di salute e sicurezza e smaltimento dei rifiuti speciali.
Raccordo centrale di riferimento: ASID (Area Servizi Digitali) e AIES (Area Edilizia e Sostenibilità).

Questo modello a quattro pilastri funzionali garantisce che ogni dipendente PTAB operi all'interno di un perimetro funzionale chiaro, facilitando le supplenze incrociate e la mobilità interna all'interno del medesimo Dominio Accademico, consentendo al Direttore di Dipartimento di delegare la burocrazia esecutiva per concentrare il proprio tempo sulla leadership scientifica, didattica e istituzionale della struttura. Il personale che opera nello stesso pilastro o in pilastri funzionalmente contigui si raggruppa in "uffici" (con almeno 4 elementi di personale, di cui uno con funzioni di coordinamento).

Il personale tecnico rappresenta una componente essenziale della capacità scientifica e laboratoriale dell'Ateneo. Il personale tecnico costituirà una risorsa trasversale del Dipartimento e potrà operare nelle attività di ricerca, didattica, laboratori, servizi tecnici, infrastrutture, ICT e sicurezza secondo le competenze professionali richieste. Si configura negli uffici, in base ai pilastri di riferimento o nei laboratori. Pur mantenendo la propria assegnazione organizzativa ai Dipartimenti e ai Centri, il personale tecnico **contribuisce allo sviluppo delle attività del rispettivo Dominio**

Accademico, partecipando a modelli di collaborazione professionale che favoriscono la condivisione delle competenze, il supporto tra strutture e un utilizzo più efficace delle risorse specialistiche dell'Ateneo.

Tecnici di Laboratorio. I tecnici di laboratorio, compresi quelli operanti in integrazione con il sistema sanitario, costituiscono una risorsa strategica per le attività di ricerca, didattica e servizio dell'Ateneo. Essi operano sotto la responsabilità del Direttore di Dipartimento, che ne organizza l'impiego in relazione alle esigenze dei laboratori, delle infrastrutture scientifiche e dei progetti di ricerca e di didattica, anche attraverso l'assegnazione ai gruppi di ricerca quando funzionale allo svolgimento delle attività. Le competenze dei tecnici rappresentano tuttavia un patrimonio del Dipartimento e dell'Ateneo, da sviluppare e valorizzare in modo dinamico, affinché possano accompagnare l'evoluzione delle linee di ricerca, l'introduzione di nuove tecnologie e le esigenze organizzative del Dipartimento e del relativo Dominio Accademico. L'organizzazione del lavoro dovrà inoltre favorire la piena valorizzazione del tempo dedicato alle attività progettuali e la corretta rendicontazione delle risorse impiegate. Per i laboratori e le infrastrutture condivise potranno essere adottati modelli organizzativi specifici, calibrati sulla complessità delle attività svolte e orientati alla collaborazione tra strutture.

Le grandi infrastrutture scientifiche rappresentano un patrimonio strategico di UNIMORE e costituiscono uno degli elementi qualificanti della sua competitività internazionale. Il Piano Strategico ne promuove lo sviluppo e la progressiva organizzazione in laboratori e piattaforme di ricerca chiaramente identificabili, aperti alla collaborazione interdisciplinare e ai rapporti con il territorio e con i partner internazionali. A supporto di tali infrastrutture, il personale tecnico e amministrativo potrà essere organizzato secondo modelli gestionali dedicati, mantenendo il proprio riferimento nei Dipartimenti ma operando in una logica di rete, capace di valorizzare le competenze, garantire continuità operativa e sostenere l'evoluzione delle attività di ricerca e di didattica.

I Centri Interdipartimentali e i Centri di Servizio rappresentano una componente essenziale dell'organizzazione dell'Ateneo. Essi mantengono la propria autonomia scientifica e funzionale secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti, che saranno revisionati e coordinati secondo un unico regolamento dei centri.

I Centri di maggiori dimensioni o caratterizzati da specifiche esigenze operative possono mantenere una propria struttura amministrativa dedicata. Gli altri Centri avranno un riferimento nel rispettivo Dominio Accademico, adeguatamente sostenuti in termini di risorse, evitando duplicazioni organizzative e favorendo la condivisione delle competenze amministrative. Anche i Centri adotteranno un modello organizzativo coerente con quello previsto per i Dipartimenti, opportunamente dimensionato in relazione alle attività effettivamente svolte, così da garantire uniformità dei processi amministrativi e piena integrazione nel sistema organizzativo dell'Ateneo.

4. Attuazione, sviluppo organizzativo e valorizzazione delle persone

L'efficacia del nuovo assetto organizzativo di UNIMORE 2031 non si misurerà soltanto attraverso l'ottimizzazione dei flussi procedurali, ma si fonderà sul benessere organizzativo e sulla crescita professionale di tutto il personale. A tal fine, l'implementazione della nuova struttura prevede obiettivi

chiari, equi e misurabili, governati da principi di sostenibilità dei carichi di lavoro e valorizzazione delle competenze.

4.1. Sostenibilità Organizzativa e Nuove Responsabilità

Per garantire un ambiente di lavoro ottimale e un presidio efficace delle attività, l'attribuzione dei ruoli di responsabilità seguirà un criterio di proporzionalità e sostenibilità. Nello specifico, sia all'interno delle Macroaree centrali sia nelle strutture dipartimentali, l'articolazione degli uffici operativi e di coordinamento nonché l'identificazione dei relativi responsabili operativi sarà calibrata per garantire un rapporto equilibrato con il personale assegnato (indicativamente, la presenza di una figura di coordinamento/responsabilità per non meno di 4 collaboratori). Questo approccio consentirà di a) evitare l'isolamento operativo e la frammentazione delle competenze; b) assicurare un supporto continuo e una guida accessibile a ciascun lavoratore; c) bilanciare i carichi di lavoro in modo equo e trasparente, pur nel rispetto delle specificità dimensionali e funzionali dei singoli dipartimenti e delle diverse strutture d'Ateneo.

4.2. Sviluppo Professionale, Mobilità e Reskilling

La riorganizzazione rappresenta un'**opportunità di crescita professionale per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** e costituisce uno degli strumenti attraverso i quali l'Ateneo intende valorizzare il proprio capitale umano. L'evoluzione del modello organizzativo, l'assunzione di nuove responsabilità e il rafforzamento del middle management saranno accompagnati da un investimento continuo nelle competenze delle persone, favorendo lo sviluppo di profili sempre più qualificati, capaci di operare in un'organizzazione moderna, digitale e orientata alla collaborazione.

A tale scopo saranno promossi **percorsi permanenti di formazione e aggiornamento professionale**, finalizzati ad accompagnare l'evoluzione delle competenze organizzative, manageriali e digitali, con particolare attenzione ai ruoli di coordinamento, ai referenti dei processi e ai nuovi modelli di raccordo tra le strutture dell'Ateneo.

La mobilità interna sarà progressivamente valorizzata quale strumento di crescita professionale, di diffusione delle competenze e di equilibrio organizzativo, favorendo la condivisione delle esperienze tra strutture diverse e lo sviluppo di comunità professionali sempre più integrate. Essa sarà programmata secondo criteri di sostenibilità organizzativa, nel rispetto delle attitudini, delle competenze e delle aspirazioni professionali del personale.

L'evoluzione organizzativa sarà inoltre accompagnata da criteri sempre più omogenei di **attribuzione delle responsabilità e di valorizzazione del merito**, attraverso un sistema trasparente di pesatura delle posizioni organizzative, coerente con la complessità delle funzioni esercitate, con i risultati conseguiti e con il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

4.3. Monitoraggio continuo e misurabile

L'efficacia del nuovo modello organizzativo sarà oggetto di monitoraggio continuo, attraverso un **sistema integrato di indicatori qualitativi e quantitativi** coerente con il Piano Strategico di Ateneo,

con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Gli indicatori saranno progressivamente definiti e aggiornati in relazione alle diverse fasi di attuazione della riorganizzazione e riguarderanno, tra gli altri, la qualità dei servizi, l'efficienza dei processi amministrativi, il benessere organizzativo, la valorizzazione delle competenze, la sostenibilità dei carichi di lavoro, il livello di digitalizzazione e la capacità dell'organizzazione di sostenere le missioni istituzionali dell'Ateneo.

Il monitoraggio costituirà uno strumento permanente di governo della trasformazione organizzativa, orientando le successive azioni di miglioramento e l'aggiornamento del modello organizzativo. Attraverso questo modello, UNIMORE punta a coniugare l'eccellenza gestionale con un contesto lavorativo stimolante, inclusivo e attento alle esigenze di ogni componente della propria comunità tecnico-amministrativa.

4.4. Piani di Reclutamento

Il nuovo modello organizzativo sarà attuato prioritariamente attraverso la valorizzazione delle professionalità presenti nell'Ateneo, accompagnata da percorsi di crescita, formazione e mobilità interna. Il reclutamento di nuove figure professionali costituirà uno strumento complementare, orientato a integrare competenze manageriali e specialistiche funzionali agli obiettivi strategici.

La riorganizzazione sarà sostenuta da un reclutamento 'sostenibile', in relazione ai punti organico spendibili, alle disponibilità economiche e agli indicatori di sostenibilità, attraverso crescita professionale interna e l'integrazione dall'esterno di competenze sia manageriali che tecniche specialistiche.

Particolare attenzione viene posta sulle figure di *middle management*, ruoli di fondamentale importanza in quanto interfacce fra ruoli più manageriali e quelli più operativi. In ogni caso il reclutamento sarà funzionale a supportare l'implementazione del nuovo modello organizzativo.

Accanto a queste, si ritiene importante prevedere per le figure apicali, per affrontare meglio eventuali conflitti che la riorganizzazione in atto potrebbe generare a danno del benessere e della produttività del personale coinvolto, interventi formativi volti a gestire conflitti e a preparare al cambiamento organizzativo.

4.5. Attuazione del modello organizzativo

L'approvazione del presente documento conclude la fase di progettazione del nuovo modello organizzativo e ne avvia la progressiva attuazione. La trasformazione sarà realizzata secondo un percorso graduale, partecipato e sostenibile, garantendo in ogni fase la continuità dei servizi e il pieno supporto alle attività di ricerca, didattica e terza missione.

L'attuazione del nuovo assetto **organizzativo** sarà **coordinata dal Direttore Generale**, in stretto raccordo con la Rettore e con la Governance dell'Ateneo. Il **Board per la riorganizzazione**, istituito nella fase di progettazione, continuerà ad accompagnare il percorso di implementazione nelle sue fasi iniziali, mettendo a disposizione le competenze maturate e supportando, ove necessario, le scelte

organizzative e il confronto con le strutture.

Il nuovo modello organizzativo, definito secondo una logica top-down, sarà sviluppato attraverso un percorso di attuazione fortemente partecipativo. Direttori e Segretari di Dipartimento, Dirigenti, Coordinatori di Dominio e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario contribuiranno, in modo bottom-up ciascuno per le proprie competenze, alla progressiva definizione delle modalità operative più efficaci, valorizzando l'esperienza maturata dall'Ateneo. In questa sede si dovrà attuare l'integrazione e l'armonizzazione dei processi che coinvolgono le macro aree direzionali e le aree funzionali dei Dipartimenti. Saranno pertanto tutti gli attuali depositari dell'esperienza maturata in UNIMORE a guidare in modo partecipato la costruzione dei processi fondamentali, così da individuare i nodi di raccordo con i Domini e la valenza informativa degli SPOC.

L'attività non sarà orientata a una revisione integrale dei processi amministrativi, ma al loro progressivo affinamento alla luce del nuovo modello organizzativo. Particolare attenzione sarà dedicata ai modelli di raccordo tra Macro Aree, Domini Accademici e Dipartimenti, al consolidamento dei **Single Point of Contact (SPOC)**, all'evoluzione dei sistemi digitali e alla definizione di procedure sempre più uniformi, semplici e integrate. La definizione delle Macro Aree riflette l'esigenza di coniugare gli obiettivi strategici dell'Ateneo con un utilizzo sostenibile delle risorse dirigenziali disponibili, in un quadro organizzativo destinato a evolvere progressivamente in funzione della crescita dell'Università e del naturale ricambio delle professionalità apicali.

Parallelamente saranno progressivamente definiti i nuovi incarichi organizzativi e le responsabilità di coordinamento, valorizzando prioritariamente le professionalità presenti nell'Ateneo attraverso procedure trasparenti, coerenti con le competenze, le attitudini e le esigenze organizzative. Lo **sviluppo del middle management** rappresenterà uno degli elementi qualificanti della riorganizzazione e sarà accompagnato da adeguati percorsi di crescita professionale.

L'intero percorso sarà sostenuto da un piano continuo di formazione e aggiornamento, rivolto sia allo sviluppo delle competenze organizzative e manageriali sia alla diffusione delle competenze digitali. La trasformazione digitale, l'automazione dei processi e l'impiego dell'intelligenza artificiale saranno progressivamente introdotti come strumenti di supporto al lavoro delle persone e di semplificazione delle attività amministrative.

L'attuazione del modello sarà accompagnata dagli strumenti di programmazione dell'Ateneo, con particolare riferimento al Piano Strategico, al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che ne definiranno annualmente obiettivi, priorità e indicatori di monitoraggio.

La trasformazione organizzativa costituisce un percorso di miglioramento continuo che accompagnerà lo sviluppo di UNIMORE nei prossimi anni. La sua efficacia sarà misurata dalla capacità di rafforzare la qualità dei servizi, valorizzare le persone, sostenere la crescita della ricerca, della didattica e della terza missione e rendere l'organizzazione dell'Ateneo sempre più integrata, innovativa e orientata al futuro.

La qualità dell'organizzazione rappresenta uno dei principali fattori di competitività di un'università moderna.

Investire nelle persone, nelle competenze e in un modello organizzativo capace di evolvere nel

tempo significa creare le condizioni affinché UNIMORE realizzi il suo programma di “innovare per tramandare”, valorizzando il sapere, formando le nuove generazioni e contribuendo allo sviluppo della società attraverso le proprie missioni istituzionali.

—